



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Sisäinen viestintä yritysfuusiossa

- Case Realco Oy

Hakala, Kia
Kölhi, Vilma

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Tikkurila

Sisäinen viestintä yritysfuusiassa - Case Realco Oy

Kia Hakala
Vilma Kölhi
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2016

Hakala Kia, Kölhi Vilma

Sisäinen viestintä yritysfuusiossa - Case Realco Oy

Vuosi	2016	Sivumäärä	46
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona isännöintialan yritykselle Realco Oy:lle. Opinnäytetyön alkuperäisenä aiheena oli Realcon sisäisen viestinnän kehittäminen, mutta elokuussa 2015 Realcon osakekanta siirtyi Realia Isännöinti Oy:lle, minkä johdosta laadittiin uusi tutkimussuunnitelma. Fuusion myötä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan Realcon työntekijöiden tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään ennen fuusiota ja sen aikana. Lisäksi selvitettiin, miten fuusio vaikutti sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Tutkimuksen tarkoitus oli parantaa Realia Groupin johtamaa sisäistä viestintää vastaavissa tilanteissa tulevaisuudessa sekä kartoittaa henkilöstön sopeutumista muutostilanteissa.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui viestinnän, sisäisen viestinnän ja organisatiomuutoksen teorioista. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui Realcon henkilöstölle teetetyistä sähköisestä kyselystä, viestintäasiantuntijan haastattelusta sekä Realcolta saaduista fuusioon liittyvistä viestintämateriaaleista. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus palvelee tarkoitusta tutkia yksittäistä tapausta, Realcon fuusioitumista Realia Isännöintiin. Aineistoa analysoitiin pääasiassa teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksen tulokset tarjosivat vastaukset kaikkiin opinnäytetyöprosessin alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tärkein havainto oli, että varsinkin muutostilanteessa johdon ja henkilökunnan tarpeet ja odotukset viestinnän suhteen saattavat olla hyvinkin erilaiset. Kun viestintä ei vastaa odotuksia, tyytymättömyys lisääntyy. Tutkimustulosten perusteella laadittiin kehitysehdotuksia, joita Realia Group voi jatkossa hyödyntää mahdollisissa vastaavissa organisaatiomuutoksissa. Huomiota kannattaa kiinnittää erityisesti kasvokkaiseen viestintään ja henkilöstön oma-aloitteisuuden lisäämiseen.

Asiasanat: viestintä, sisäinen viestintä, muutosviestintä, yritysfuusio

Hakala Kia, Kölhi Vilma

Internal Communications in a Company Merger - Case Realco Oy

Year	2016	Pages	46
------	------	-------	----

The thesis was as a commission to a property management company Realco Oy. The original goal was to develop Realco's internal communications, but in August 2015 Realco announced a merger with Realia Isännöinti Oy which changed the subject of the thesis. The focus was now on Realco's employees and their satisfaction of internal communications before and during the merger. Additionally, the impact of the merger on the internal communications was studied. The goal was to find ways to improve the implementation of internal communications as well as to chart the employee adaptation during an organizational change.

Theories on communications, internal communications and organizational change formed the theoretical framework of the thesis. The empirical data of the study consisted of a web survey for Realco's personnel, an interview with a communications specialist and Realco's communications materials regarding the merger. The thesis was conducted as a qualitative case study, which served the cause of studying the single case of the Realco-Realia Isännöinti Oy merger. The empirical data was analyzed with the methods of a theory-driven content analysis.

The study provided answers to all the research questions set at the beginning of it. It showed that especially during an organizational change the management and the personnel may have remarkably different needs and expectations regarding communications. When the expectations are not met, dissatisfaction increases. Based on the results of the study, proposals were made on how to avoid the pitfalls mentioned in the study in the future. First and foremost there should be more face-to-face communication and personnel initiative.

Keywords: communications, internal communications, change communications, company merger

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön aihe	8
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	8
1.3	Tutkimusongelma ja -kysymykset	9
1.4	Tutkimusmenetelmät	9
2	Viestintä	9
2.1	Viestinnän määritelmä	10
2.2	Ulkoinen ja sisäinen viestintä	11
2.3	Organisaatiokulttuuri ja viestintä	11
3	Sisäinen viestintä	12
3.1	Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot.....	13
3.2	Sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat	13
4	Muutosviestintä.....	14
4.1	Muutos organisaatiossa	14
4.2	Muutosviestinnän määritelmä.....	16
4.3	Muutosviestinnän tehtävät	16
4.4	Muutosviestinnän toteutus.....	16
4.5	Fuusio muutoksena.....	17
5	Tutkimuksen toteutus	18
5.1	Toimeksiantajan esittely.....	18
5.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	19
5.3	Aineiston keruu	19
5.4	Sisällön erittely	21
5.5	Sisällönanalyysi	22
6	Tutkimuksen tulokset	23
6.1	Yhteenveto Realco Oy:n integraatioviestinnän kanavista ja keinoista	24
6.2	Kyselyn taustamuuttujat.....	24
6.3	Tyytyväisyys työilmapiiriin	25
6.4	Sisäisen viestinnän laatu ennen fuusiota.....	26
6.5	Sisäisen viestinnän laatu fuusion aikana	27
6.6	Toiveet ja tarpeet sisäiseen viestintään liittyen	28
6.7	Integraatioviestinnän toteutus.....	31
6.8	Fuusion vaikutukset sisäiseen viestintään ja integraatioviestinnän onnistuminen	32
6.9	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus	34
7	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	35
7.1	Johtopäätökset	35

7.2	Kehitysehdotukset	36
8	Oma kehittyminen	37
	Lähteet	39
	Kuviot..	41
	Taulukot	42
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa. Työntekijät saattavat kokea isot muutokset keskenään hyvin eri tavalla. Viestintä on yksi tärkeimmistä keinoista, joilla muutoksen kokemiseen voidaan vaikuttaa. Erityisen merkittävä tekijä on yrityksen sisäinen viestintä. Sisäisessä viestinnässä ilmenee aina jotain parannettavaa, eikä se ole koskaan täydellistä. Sitä pystytään kuitenkin jatkuvasti kehittämään henkilöstön tarpeiden mukaiseksi esimerkiksi kyselyiden avulla.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Realco Oy:lle, joka on isännöinti- ja kiinteistöalan konserni. Elokuussa 2015 Realco Oy ilmoitti, että yrityksen osakekanta on siirtynyt Realia Groupin tytäryhtiölle Realia Isännöinti Oy:lle. Integraation puolesta välissä Realcossa toteutettiin henkilöstökysely integraatioviestinnän onnistumiseen liittyen. Kyselyaineisto jäi melko suppeaksi, joten opinnäytetyöltä toivottiin kattavampaa kartoitusta Realcon henkilökunnan sisäiseen viestintään liittyvistä kokemuksista ennen fuusioitumista Realia Group Oy:öön sekä fuusion aikana. Tutkimuksen tulokset tulevat Realia Groupin käyttöön.

Tutkimuksen avulla tavoitellaan tulevaisuudessa parempaa sisäistä viestintää integraation ajaksi sekä henkilökunnan nopeampaa sopeutumista uusiin käytänteisiin uudessa yrityksessä. Opinnäytetyössä käydään läpi teoreettisella tasolla organisaatioiden viestintää sekä muutostilanteisiin reagoimista ja sopeutumista. Teoriaosuudessa on esitelty yleiset suuntaviivat käsiteltäviin aiheisiin, ja tutkimuksen tuloksissa teoriaa on hyödynnetty tulosten tulkinnessa. Keskeisiä teoreettisia käsitteitä ovat sisäinen viestintä, muutosviestintä, organisaatiokulttuuri ja yritysfusio. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu Realcon viestintämateriaaleista, Realcon henkilökunnalle teetetystä kyselystä ja Realcon viestintäasiantuntijan haastattelusta. Aineiston analyysimenetelminä on käytetty sisällön erittelyä ja sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten perusteella Realcossa oli ollut tyytymättömyyttä sisäistä viestintää kohtaan ennen fuusiota. Se kuitenkin tuotiin esiin, että sisäistä viestintää oli pyritty kehittämään. Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot olivat olleet pääpiirteissään henkilökunnan toiveiden mukaisia, mutta esimerkiksi kasvokkaista viestintää haluttiin enemmän.

Integraatiovaiheen sisäinen viestintä herätti sekin tyytymättömyyttä Realcon henkilöstössä. Ongelmaksi muodostui se, että yrityksen sisäinen viestintä ei vastannut sisällöltään henkilökunnan odotuksia ja toiveita. Henkilökuntaa kiinnosti ensisijaisesti omaan työtehtävään liittyvät asiat, kun taas johto näki yleisen integraatioviestinnän ensisijaisena. Henkilökohtaisiin keskusteluihin oli kuitenkin mahdollisuus. Tutkimus saikin pohtimaan erityisesti sitä, kuinka

johdon resurssit ja henkilöstön tarpeet saataisiin kohtaamaan niin, että muutosviestintä onnistuisi kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

1.1 Opinnäytetyön aihe

Tämän opinnäytetyön aiheena on Realco Oy:n sisäinen viestintä. Opinnäytetyössä tarkastellaan Realcon henkilökunnan kokemuksia sisäisestä viestinnästä ennen fuusioitumista Realia Group Oy:öön ja fuusion aikana. Koska tarkastelun kohteena on organisaatiomuutos, muutosviestintä on sisäisen viestinnän ohella yksi opinnäytetyön keskeisimmistä käsitteistä. Henkilökunnan tyytyväisyyttä selvitetään sähköisen kyselyn avulla.

Tutkimuksessa otetaan selvää myös siitä, kuinka Realcon sisäistä viestintää on toteutettu ennen fuusiota ja sen aikana. Tätä varten on kerätty kooste Realcon käyttämistä fuusiota koskevista viestintämateriaaleista sekä haastateltu Realcon viestintäasiantuntijaa.

Kyselyaineisto, haastattelu ja viestintämateriaalit muodostavat tutkimusaineiston, jota analysoidaan ensisijaisesti laadullisin menetelmin. Analyysin avulla pyritään selvittämään onnistuneen muutosviestinnän keinoja sekä henkilökunnan odotuksia sisäiseltä viestinnältä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat onnistuneen sisäisen viestinnän ja muutosviestinnän keinot. Varsinaisia yleistyksiä ei pyritä tekemään, sillä tutkimuksen aineisto mahdollistaa johtopäätösten muodostamisen vain yksittäisestä tapauksesta. Tuloksia peilataan kuitenkin aihetta koskevaan teoriaan, jotta voidaan todeta niiden mahdollinen yhteneväisyys yleisten käsitysten kanssa.

Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälaisia haasteita fuusio asettaa sisäiselle viestinnälle. Kun haasteet ja toisaalta myös onnistumiset tiedostetaan, sisäistä viestintää voi kehittää niin, että tulevaisuudessa vastaavissa muutostilanteissa haasteita voidaan minimoida.

Olemme tehneet aiemmissa opinnoissamme yhteistyötä Realcon kanssa. Yhteistyöprojektien tarkoituksena oli vahvistaa Realcon läsnäoloa sosiaalisessa mediassa. Kun opinnäytetyö tuli ajankohtaiseksi, yhteistyötä päätettiin jatkaa. Aihe opinnäytetyölle syntyi aikaisemmissa projekteissa havaituista seikoista. Yhteistyön myötä oli käynyt ilmi, että sisäisessä viestinnässä oli puutteita ja sitä tulisi tehostaa huomattavasti. Alun perin tarkoitus oli tehdä opinnäytetyö eri aiheesta, mutta kesken prosessin saimme tiedon Realcon osakekannan siirtymisestä Realia Isännöinnille, minkä vuoksi aihe jouduttiin muuttamaan. Saimme siis ainutlaatuisen tilaisuuden tutkia sisäistä viestintää fuusiotilanteessa.

1.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Opinnäytetyön keskiössä on Realcon henkilökunnan kokemukset sisäisestä viestinnästä. Fuusio on eräänlainen vedenjakaja, jota ennen viestitään Realcon sisällä ja jonka myötä siirrytään viestimään Realia Groupin sisälle. Koska integraatiovaihe on vielä kesken, henkilökunnalla ei välttämättä ole käytännön kokemusta Realia Groupin sisäisestä viestinnästä. Minkäänlaista kehityskertomusta opinnäytetyöstä ei siis voi rakentaa. Sen sijaan pyrimme saamaan vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten sisäinen viestintä on onnistunut Realcossa ennen fuusiota?
2. Miten sisäinen viestintä on onnistunut Realcossa Realia Groupiin fuusioitumisen aikana?
3. Mitkä ovat onnistuneen muutosviestinnän keinot?
4. Millaisia odotuksia henkilökunnalla on sisäisen viestinnän suhteen fuusion myötä?

1.4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö perustuu laadulliseen tapaustutkimukseen. Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka palvelee tarkoitustamme tutkia yksittäistä tapausta, Realcon fuusioitumista Realia Groupiin. Tapaustutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu esimerkiksi, että kuvataan tässä hetkessä tapahtuvaa ilmiötä, jota tutkitaan useiden aineistojen avulla niin, että tutkimuskohteesta saadaan mahdollisimman syvälinen kuva (Kananen 2013, 54).

Tutkimuksen aineisto koostuu Realcolta saaduista fuusioon liittyvistä viestintämateriaaleista, sähköisellä, puoliavoimella kyselylomakkeella kerätystä aineistosta ja haastattelusta. Aineisto analysoidaan osittain kvantitatiivisesti tyypittelemällä sekä teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Analyysin tarkoituksena on rakentaa aineistosta looginen kokonaisuus ja saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on, että näiden vastausten perusteella voidaan muodostaa kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

2 Viestintä

Viestintää on pyritty selittämään lukuisten teorioiden avulla vuosikymmenten ajan. Viestinnän määritelmät perustuvat viestinnän malleihin, jotka ilmaisevat, millaiseksi toiminnaksi viestintä mielletään. Viestintä voidaan nähdä informaation siirtona, merkitysten tuottamisena tai yhteisyyden tuottamisena. Nämä mallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan pikemminkin viestinnän eri tasoja. (Karvonen 2005.) Viestinnän käsitettä avataan tarkemmin luvussa 2.1.

Opinnäytetyön aiheen johdosta viestinnän tarkastelu on pyritty rajaamaan organisaationäkökulmaan. Organisaatioviestintä on perinteisesti jaoteltu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Luvussa 2.2. käydään tiivistetysti läpi, miten nämä eroavat toisistaan. Sisäisen viestinnän käsitteeseen palataan yksityiskohtaisemmin luvussa 3. Luvussa 2.3 tarkastellaan viestintää suhteessa organisaatiokulttuuriin.

2.1 Viestinnän määritelmä

Viestinnän määritelmä riippuu pitkälti siitä, minkä teorian näkökulmasta sitä tarkastellaan. Åberg (2002, 27) määrittelee viestinnän tiedon vaihdannaksi lähettäjän eli viestinnän käynnistäjän ja sen vastaanottajan välillä. Viestintä voi olla välitettyä tai suoraa. Välitettyä viestintää on kaikki kirjallinen viestintä, ja sen etuna on tuotosten tarkkuus sekä pysyvyys. Välitetyn viestinnän haittoja voivat olla vuorovaikutuksen puuttuminen sekä hitaus tuotoksen luomisessa ja välityksessä kohderyhmille. Suora viestintä on face-to-face -viestintää, joka voi tavoittaa yhden tai useamman ihmisen samanaikaisesti. Suoran viestinnän hyötynä on heti saatu palaute, kun taas haasteena voi olla aikataulujen sopiminen ihmisten välillä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16-17.)

Åbergin (2010) mukaan organisaatioviestintä on prosessi, jossa merkitysten antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa. Tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

Juholin (2013, 179) toteaa, että viestintä on kaikkea, mitä tapahtuu työpaikoilla. Kortetjärvi ym. (2008, 7-8) muotoilee asian niin, että yrityksessä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla: teksteinä ja puheina, henkilökohtaisesti ja viestinten välityksellä, virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Viestintä liittyy yhtäältä yrityksen työntekijät ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi ja toisaalta yrityksen toiminnot ulkopuolella olevaan ympäristöön.

Yrityksen viestintää voidaan tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta:

1. Yrityksen kaiken viestinnän kattavana vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka liittää eri toimijat ja toiminnot yhteen.
2. Viestinnän ammattilaisten vastuulla olevana viestintätoimena, jolle on määritelty selkeä vastuualue ja omat tulostavoitteensa.
3. Yrityksen johtamisen olennaisena osana, jonka tavoitteena on osaamispääoman vaaliminen ja kasvattaminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 7-8.)

Yrityksen viestinnälle on leimallista tavoitteellisuus, organisoidut puitteet, ihmisten antama panos ja teknisten viestimien käyttö. Viestinnän rakenne koostuu viestintäsuhteista (kuka viestii kenelle), sanomien sisällöstä (mitä viestitään), käytännön järjestelyistä (miten viestitään) ja resursseista (millä voimavaroilla viestitään). (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9.)

2.2 Ulkoinen ja sisäinen viestintä

Organisaation viestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen viestinnän piiriin kuuluvat yrityksen sisäpiirissä olevat henkilöt, kuten henkilöstö. Ulkoisen viestinnän piiriin kuuluvat taas yrityksen ulkopuolella toimivat henkilöt, kuten asiakkaat. (Juholin 2013, 51.) Toisin sanoen kyse on siitä, kuka viestii kenelle.

Cowan (2014, 8-9) tarjoaa vaihtoehtoisen näkökulman, jonka mukaan kaikki ulkoinen viestintä on sisäistä viestintää ja kaikki sisäinen viestintä ulkoista viestintää. Tämä on järkeenkäypä näkemys, sillä jokainen organisaation jäsen on viestijä, joka kommunikoi toisten ja ulkomailman kanssa. Cowanin mukaan sosiaalisen median myötä yksilöillä on enemmän valtaa viestinnän suhteen. Sen johdosta ulkoisen ja sisäisen viestinnän raja hämärtynee entisestään. Selkeyden vuoksi pidämme ulkoisen ja sisäisen viestinnän käsitteet erillään toisistaan.

2.3 Organisaatiokulttuuri ja viestintä

Organisaation keskiössä on ihminen, joka tekee tulkintoja viestinnän ja kulttuurien vuorovaikutuksessa. Kulttuuri taas muodostuu ihmisten yhteisesti jakamista merkityksistä ja yhteisestä ymmärryksestä. Se on kokoelma arvoja ja symboleja, jotka jokainen käsittää omalla tavallaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 12.)

Organisaatio ei välttämättä ole yksi yhtenäinen kulttuuri, vaan siellä voi olla havaittavissa joukko erilaisia alakulttuureja. Osa kulttuurista on näkyvissä esimerkiksi rakennusten, tunnusten, toimintatapojen ja tehtävänimikkeiden muodossa. Pinnan alla kulttuuri muodostuu arvoista, vallitsevista käsityksistä, valinnoista, organisaation yhtenäisyydestä, epävirallisista kulttuureista, puskaradiosta ja klikeistä. Lisäksi organisaatiokulttuuriin sisältyy tiedostamaton osa, johon kuuluvat ihmisten perusoletukset, vuorovaikutussuhteiden luonne sekä näkemykset todellisuudesta ja organisaation suhteesta ympäristöön. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 12.) Organisaatiokulttuuri heijastuu siihen, miten yrityksessä viestitään (Maijanen-Kyläheiko 2013).

Yhteiskunnallinen ja teknologinen kehitys on muuttanut yritysten viestintää voimakkaasti viimeisen sadan vuoden aikana. 1920-luvulla yrityksissä käytettiin viestintää vain julkisuuden saamiseksi, mutta vuosien varrella viestintään on tullut osia, jotka yritysten on huomioitava.

(Åberg 2002, 154-156). Sisäiset tiedotuskampanjat lisääntyivät 70-luvun lopussa, kun voimaan astui Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (Åberg 2002, 171-172). 1990-luvulla viestintäteknologia alkoi kehittyä hurjaa vauhtia, mikä mahdollisti erilaisen tiedon vaihdannan kuin ennen. Kaikki painettu viestintä alkoi muuttua digitaaliseen muotoon. 2000-luvun alkupuolella organisaatioissa lisääntyi sähköpostien, intranetin ja internetsivujen käyttö. (Åberg 2002, 154-156; Juholin 2010, 25.)

Jokaiseen yritykseen rakentuu oma viestintäkulttuurinsa. Joissain yrityksessä kasvokkainviestintä toimii paremmin kuin intranet tai tietyltä henkilöltä haettu tieto. Kanava, jota käytetään, tulisi valita tilanteen mukaan. Esimerkiksi viralliset asiat viestitään kanavissa, joissa ne säilyvät muuttumattomana. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

3 Sisäinen viestintä

Yrityksen sisäinen viestintä on työviestintää. Sillä on useita tarkoituksia, kuten henkilöstön sitouttaminen organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, yhteisöllisyyden luominen, yrityskuvan rakentaminen ja muutoksen hallinta. (Maijanen-Kyläheiko 2013; kts. myös Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

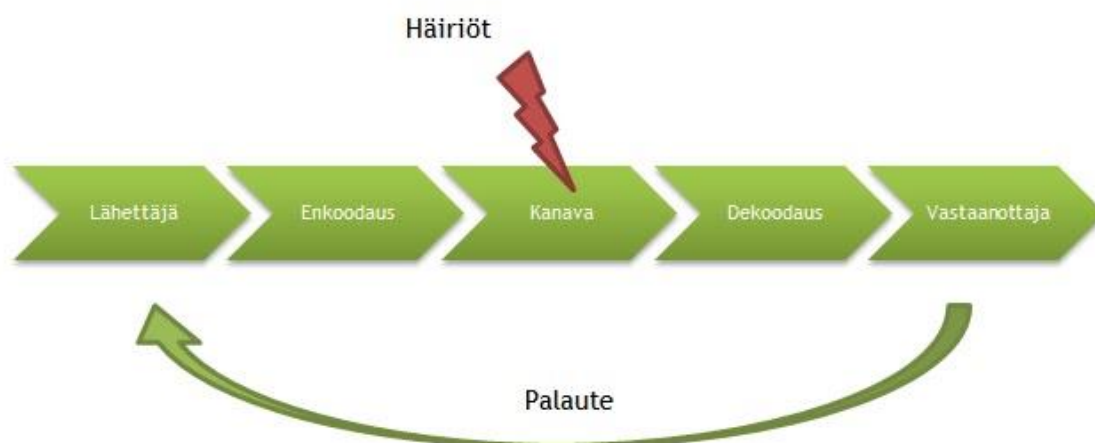
Sisäisessä viestinnässä voi olla perustavanlaatuisia sekä tilannekohtaisia tehtäviä. Perustavanlaatuisiin tehtäviin kuuluu mm. työhyvinvointiin sekä ympäröivään yhteiskuntaan vaikuttaminen. Tilannekohtaisiin tehtäviin taas kuuluvat suuret muutokset, esimerkiksi uuden liiketoimintastrategian tekeminen. (Juholin 2013, 100-101.)

Raamit sisäiselle viestinnälle on määritelty edellä mainitussa yhteistoimintalaissa. Yhteistoimintalailla edistetään yrityksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta yhteistoimintamenetel-lyllä. Lain tavoitteena on mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon, kun käsitellään esimerkiksi heidän työtään, työoloja sekä heidän asemaansa yrityksessä. Jokaisella henkilöstöryhmällä on edustaja, joka osallistuu neuvotteluihin, mikäli asia koskee kyseistä ryhmää. Yhteistoimintalakia käytetään silloin, kun yrityksessä on vähintään 20 henkilöä. Yhteistoimintaneuvotteluihin osallistuu työnantaja sekä henkilöstön edustaja. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007.)

Nykyään viestintä ei ole pelkästään yksisuuntaista johtoportaan välitettyä viestiä henkilös-tölle vaan se on muuttunut keskinäiseksi vuorovaikutukseksi. Siksi työyhteisöviestintä-termiä on alettu käyttämään sisäisen viestinnän sekä tiedotuksen tilalla. (Juholin 2013, 175.) Myös tässä opinnäytetyössä sisäisestä viestinnästä puhutaan paikoittain työyhteisöviestintänä.

3.1 Sisäisen viestinnän kanavat ja keinot

Kanavan roolia viestinnässä voidaan tarkastella esimerkiksi Shannonin ja Weaverin lineaarisen prosessimallin avulla:



Kuvio 1: Shannonin ja Weaverin lineaarinen prosessimalli (Communication Theory 2010; Gahmberg & Åberg 2005).

Shannonin ja Weaverin mallissa viesti etenee lähettäjältä kanavan kautta vastaanottajalle. Enkoodaus tarkoittaa sanoman muuntamista signaaleiksi, kun taas dekoodaus tarkoittaa signaalien muuntamista takaisin sanomaksi. (Communication Theory 2010.) Kun tarkastellaan yrityksen viestintää, kanava viestintäprosessissa voi olla esimerkiksi intranet, sähköposti, sosiaalinen media tai perinteinen ilmoitustaulu.

Kuten kuviosta ilmenee, kanava on altis häiriöille. Häiriöt heikentävät tai estävät alkuperäisen sanoman pääsyn oikeassa muodossaan vastaanottajalle (Communication Theory 2010). Mainittujen kanavaesimerkkien tapauksessa viestintää voi häiritä esimerkiksi huono internetyhteys tai se, että joku poistaa viestin ilmoitustaululta ennen kuin kaikki ovat ehtineet huomata sen.

3.2 Sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat

Sisäisen viestinnän ongelmana voi olla tiedon ylitarjonta. Henkilöstö saa liian paljon tietoa asioista, jotka eivät todellisuudessa kosketa heitä tai heidän työtehtäviään lainkaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50-51.) Toisaalta sisäistä viestintää voi olla liian vähän, tai ei viestitä asioista, joista henkilökunta haluaisi saada tietoa.

Lisäksi viestintäkanavan valinta voi aiheuttaa ongelmia. Jos sisäisessä viestinnässä käytetään väärää kanavaa, se ei tavoita oikeaa kohderyhmää, tai se ei tavoita kohderyhmää riittävän

tehokkaasti. Viestiä lähetettäessä on ajateltava viestin vastaanottajaa ja mitä kanavia tämä käyttää eniten. Viestintäkanava tulisi valita myös tilanteen mukaan: esimerkiksi tärkeät asiat tulisi viestiä sähköpostilla tai tiedotustilaisuudessa ja vähemmän tärkeät intrassa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50-51.)

4 Muutosviestintä

Muutos on siirtymistä tilanteesta toiseen, ja organisaatiotasolla se koskettaa jokaista organisaation jäsentä. Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja johtamista. (Juholin 2013, 388-389; Juholin 2011, 320.) Tässä opinnäytetyössä käytetään muutosviestinnän ohella myös integraatioviestinnän käsitettä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on käyttänyt käsitettä viestinnässään, joten se nousee tutkimuksessa esiin. Tarkoitamme integraatioviestinnällä muutosviestintää, jota toteutetaan spesifissä kontekstissa, eli tässä tapauksessa yritysfuusiossa.

Tässä luvussa käsitellään muutosta organisaatiossa sekä henkilöstön sopeutumista muutoksiin. Luvussa tarkastellaan myös muutosviestinnän tehtäviä ja sen toteutusta. Luvun lopussa perehdytään fuusioon, joka on yksi suurimmista muutoksista, jonka yritysmuotoinen organisaatio voi kohdata.

4.1 Muutos organisaatiossa

Organisaatio kohtaa elinkaarensa aikana useita muutoksia, niin pieniä kuin suuria. Oli kyseessä minkä kokoluokan muutos tahansa, se edellyttää toimenpiteitä henkilökunnan keskuudessa. Muutokseen reagoiminen on kuitenkin vain yksi osa laajempaa prosessia.

Ponteva (2012) kuvailee muutosta nelivaiheisena tapahtumaketjuna, joka alkaa muutosta edeltävästä vaiheesta. Tässä vaiheessa tarve muutokselle on tunnistettu, ja sitä on alettu suunnitella ja valmistella. Samalla, kun huhut lähtevät liikkeelle, avoimuus ja yhteistyöhalukkuus saattavat vähentyä.

Toista vaihetta Ponteva kutsuu uhan kokemisen vaiheeksi. Muutos on alkanut toteutua, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja suoranaista lamaantumista. Jotta muutoksessa päästäisiin eteenpäin, uhan kokemuksesta on päästävä eroon. Uhka on saatava kääntymään mahdollisuudeksi. (Ponteva 2012.)

Kolmannessa, vastustuksen vaiheessa esiintyy vastarintaa muutosta kohtaan sen vakiintuessa. Muutos tarkoittaa luopumista vanhasta, ja mitä tärkeämmästä asiasta on kyse, sitä vaikeampaa luopuminen on. (Ponteva 2012.)

Jos muutosprosessi on onnistunut, organisaatiossa saavutetaan hyväksymisen vaihe. Hyväksyminen edellyttää luottamusta organisaation tulevaisuutta kohtaan. Muutos nähdään tuolloin mahdollisuutena tarttua uusiin haasteisiin. Uuteen toimintatapaan sitoutuminen ei tapahdu välttämättä hetkessä, mikä on ongelmallista siinä mielessä, että ideaalitilanteessa tähän vaiheeseen päästään mahdollisimman nopeasti. (Ponteva 2012.)

Olennaisinta muutoksessa on olla mahdollisimman rehellinen sekä itselle että muille. Johtoryhmän ei kannata ajaa vain omaa etuaan, vaan keskittyä kuuntelemaan alemmalta tasolta tulevia viestejä. Välittömyys ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun auttavat muutokseen sopeutumisessa. (Ponteva 2010, 113.)

Weick ja Quinn (1999) tarkastelevat artikkelissaan (organisaatio)muutosta makro- ja mikrotasolla. Makrotasolla toimintaa tarkastellaan etäältä, jolloin se vaikuttaa toistuvalla ja rutiinimaiselta. Muutokset erottuvat satunnaisina ja mullistavina jaksoina. Mikrotasolla, läheltä tarkasteltuna, sopeutumista ja toiminnan sääntelyä on koko ajan meneillään. Sääntely voi olla pienimuotoista, mutta se on luonteeltaan toistuvaa ja jatkuvaa, mikä muuttaa organisaation rakennetta ja strategiaa. Weickin ja Quinin mukaan muutos alkaa, kun sopeutuminen epäonnistuu. (Weick & Quinn 1999, 362-382.)

Riippuneen muutosviestinnän onnistumisesta, pystytäänkö organisaation sisällä näkemään muutoksen pienenä, jatkuvana liikkeenä. Jos jokin olennainen muutos tulee yllätyksenä, se varmasti tuntuu mullistavalta organisaation jäsenten keskuudessa. Huonolla valmistelulla eli viestinnällä jäsenet ikään kuin työnnetään etäämmälle tarkkailemaan tilannetta. Tehokkaalla viestinnällä organisaation jäsenet pidetään ajan tasalla, jolloin suurikaan muutos ei välttämättä pane pakkaa täysin sekaisin.

Muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. Muutos vaatii menneestä luopumista ja uuteen sopeutumista. Koska muutoksen myötä on myös opittava uutta, paine onnistumiseen on suuri. (Pirinen 2014, 13.)

Muutoksessa esimiehen tulee keskustella työntekijän kanssa tämän vaikutusmahdollisuuksista ja auttaa hyväksymään, ettei kaikkiin itseä koskeviin päätöksiin voi vaikuttaa (Pirinen 2014, 19). On kuitenkin tärkeää, että työntekijöitä kannustetaan olemaan aktiivisia ja omaaloitteisia muutoksissa sekä käyttämään vaikutusmahdollisuuksiaan. Työntekijä voi vaikuttaa omaan tilanteeseensa ainakin joiltain osin, eikä hänen kannata odottaa esimiehen huolehtivan hänestä muutoksessa. Muutoksen kritisoinnin sijaan energiaa kannattaa käyttää asioihin vaikuttamiseen ja omien tavoitteiden eteenpäinviemiseen muutoksessa. (Pirinen 2014, 20.)

4.2 Muutosviestinnän määritelmä

Helsilä (2008, 173) määrittelee muutosviestinnän organisaatiossa tapahtuvaksi strategiseksi viestinnäksi, jolla tuetaan muutosten toteuttamista. Toisin sanoen muutosviestintä on vaikuttamista organisaation strategian mukaisesti. Kun organisaatiossa tapahtuu muutos, viestinnän kohteena on ensisijaisesti henkilöstö. Henkilöstön jälkeen viestitään läheisille yhteistyökumppaneille ja muille tärkeille sidosryhmille. Lopuksi tieto muutoksesta välitetään asiakkaille. (Juholin 2011, 326.)

Viestintä on asia, jota yleensä kritisoidaan eniten muutoksessa. Henkilöstö saattaa kokea, että viestintä ei ole avointa tai tietoa ei ole tarpeeksi saatavilla. Asioista keskustelemalla pitäisi luoda yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä, vaikkei täydellistä yhteisymmärrystä olekaan mahdollista - tai tarpeellistakaan - saavuttaa. (Pirinen 2014, 116.)

4.3 Muutosviestinnän tehtävät

Muutoksen tullessa viestinnällä on suuri vaikutus siihen, kuinka tilanne tullaan kokemaan. Palautteenantokanavat sekä ohjatut keskustelut ovat tärkeitä muutosviestinnässä. Muutoksen aikana saatujen palautteiden avulla on mahdollista ohjata muutosviestintää oikeaan suuntaan tulevaisuudessa. (Juholin 2013, 328-329.) Jos iso muutos viestitään huonosti, tilanteesta voi syntyä kaoottinen, ja silloin on turvauduttava jopa kriisiviestintään (Juholin 2013, 391).

Muutostilanteessa oikeanlainen viestintä voi saada henkilöstön kokemaan muutoksen mahdollisuudeksi kielteisten tunteiden sijaan. Siksi johdon on kiinnitettävä paljon huomiota tapaan, jolla viestii. (Juholin 2013, 395.) Johdon tapa viestiä sekä käsitellä henkilöstön antamaa kritiikkiä vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka hyvin muutokseen sopeudutaan. Jos johto ei pysty ottamaan kritiikkiä vastaan, henkilöstön ja johdon väliset suhteet saattavat heikentyä huomattavasti. (Juholin 2013, 389-390.)

Yrityksissä muutoksiin liittyy erilaisia tavoitteita, kuten kilpailukyvyyn tai tuottavuuden parantaminen. Muutokset ovat yrityskohtaisesti aina erilaisia ja niissä vaaditaan uuden toimintatavan omaksumista. Myös muutosviestintä on tavoitteellista toimintaa. Muutosviestinnän tavoitteita voivat olla muun muassa uusien toimintatapojen omaksuminen, oman aseman näkeminen osana organisaation muutosta sekä vision esille tuominen. (Juholin 2011, 320-321.)

4.4 Muutosviestinnän toteutus

Muutosprosessin alkutaipaleella on huolehdittava, että henkilöstö ja muut tärkeät sidosryhmät saavat riittävästi ajankohtaista tietoa. Tietoa tulisi päivittää yrityksen sisäisiin sekä mah-

dollisesti ulkoisiin kanaviin säännöllisesti. Muutosprosessin tavoitteena tulisi olla vapaa ilma-
piiri, jossa kaikki voivat keskustella avoimesti sekä vaikuttaa henkilökohtaisesti muutoksen
etenemiseen. Se helpottaa ahdistusta sekä pelkoa tilanteesta, ja silloin henkilökunta ei koe,
että johto päättää yksimielisesti kaiken siltä salassa. (Juholin 2013, 392-393.)

Muutostilanteissa käytetään reaktiivista tai proaktiivista viestintää. Reaktiivinen viestintä on
kirjallista ja siinä käsitellään mitä on tapahtunut. Sellainen tieto ei yleensä riitä henkilöstöl-
le, koska he haluaisivat tietää myös, että miksi muutos tapahtui. Reaktiivinen viestintä voi
jopa lisätä henkilöstön pelkoa ja epäluuloisuutta muutosta kohtaan. Proaktiivinen viestintä on
prosessi, jossa on suora vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Proaktiivisen viestinnän tärkeä
tunnusmerkki on avoimuus, eikä siinä anneta valmiita vastauksia. Usein yritykset käyttävät
kumpaakin viestintämenetelmää (Juholin 2013, 404.)

Kun yrityksessä käsitellään isoja asioita, jotka koskettavat jokaista työntekijää, viestintää on
jatkettava siihen asti, kunnes henkilöstö on varmasti ymmärtänyt, mistä asiassa on kyse ja
mikä tulee olemaan työntekijöiden oma rooli isossa asiassa. Viestinnällä pyritään saamaan
työntekijöille kokonaiskuva sekä tarkennettu kuva asiasta, joka onnistuu parhaiten vuorovai-
kutteisella viestinnällä, eikä yksisuuntaisella ylhäältä alas -viestinnällä. (Juholin 2011, 147-
148.)

Ihmisillä on tarve tietää, miksi olemme täällä ja mihin pyrimme. Organisaatiossa näihin kysy-
myksiin vastataan mission ja vision määrittelyissä. Johdon tehtävä on välittää mission ja visi-
on sisältö organisaation jäsenille. Avain onnistuneeseen muutokseen näyttäisi olevan juuri
siinä, että visio viestitään koko organisaatioon, ja mikäli siihen on tulossa muutoksia, niistä
viestitään erityisen tehokkaasti. (Helsilä 2008, 181-182.)

Moni viestintätilanne jää ilman vaikutuksia, koska jopa esimies ja alainen puhuvat toistensa
ohi. Onnistunut muutosviestintä asettaakin jokaiselle johtajalle lukuisia ammattitaitovaati-
muksia ja haasteita. Toki muutostilanteissa on usein kyse paljon muustakin kuin vain onnistu-
neesta viestinnästä, mutta toisaalta tulkinnanvaraisuudet eliminoimalla ollaan lähempänä
muutoksen onnistumista. (Helsilä 2008, 186-187.)

4.5 Fuusio muutoksena

Suomen laissa fuusiosta käytetään termiä sulautuminen. Osakeyhtiö voi sulautua toiseen osa-
keyhtiöön, jolloin sulautuvan yhtiön varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle yhtiölle ja sulau-
tuvan yhtiön osakkeenomistajat saavat sulautumisvastikkeena esimerkiksi vastaanottavan yh-
tiön osakkeita (Osakeyhtiölaki 2006). Fuusion tavoitteena on vakaalla pohjalla toimiva yritys,

jonka vakaus perustuu varojen, kykyjen ja markkina-asemien yhdistämiseen. (E-conomic 2015).

Liiketaloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna fuusio saattaa näyttäytyä paljon mahdollisuuksia tarjoavana organisaatiojärjestelynä. Kyseessä on kuitenkin laaja muutos, joka synnyttää huomattavaa häiriötä ja negatiivisia seurauksia sekä työntekijöiden että itse organisaation kannalta (Rafferty & Restubog 2010, 1309).

Yrityskauppoihin ja fuusioihin liittyvät tutkimukset kertovat, että puolet tai enemmänkin yhtymisistä epäonnistuu yrityskulttuurien törmäessä toisiinsa. Tietojen muuttaminen on suhteellisen helppoa, kun taas asenteita on paljon vaikeampi muuttaa. Yksilön käyttäytymisen muuttaminen edellyttää uusien tietojen hyväksyntää ja asenteiden muuttumista. Kaikkein vaikeinta on kuitenkin ryhmän käyttäytymisen muuttaminen. Kun mennään yrityskulttuurin ja ydinarvojen tasolle, muutoksessa onnistumisen todennäköisyys käy pieneksi. (Helsilä 2008, 186.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksen toimeksiantajan, Realco Oy:n. Kiteytämme tutkimuksen tarkoituksen ja käymme läpi aineistonkeruuprosessin. Avaamme myös tutkimuksessa käytettyjä analyysimenetelmiä, ja lopuksi esittelemme tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksemme strategiana on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde on yleensä tapahtumakulku tai ilmiö. Tarkastella voidaan joko pientä joukkoa tapauksia tai yhtä tiettyä tapausta. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti. Tapaustutkimuksessa on olennaista erottaa toisistaan *tapaus* ja *tutkimuksen kohde*. Jälkimmäinen viittaa asiaan, jota tapaus ilmentää. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Tässä tutkimuksessa kohde on Realcon sisäinen viestintä, kun taas tapaus on yrityksen fuusioituminen.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Jari Porthén perusti vuonna 1984 yrityksen, jonka nimenä oli Talopalvelu Porthén Oy. Vuonna 2006 yritysfuusioiden myötä sai yritys nimekseen Realco Oy. Realco Oy on isännöintialan konserni, joka koostuu emoyhtiöstä ja tytäryhtiöistä. Realco Oy on yritysryppään emoyhtiö, joka hoitaa muun muassa taloushallinnon, markkinoinnin ja manageerauksen. Tytäryhtiöiden tehtäviin kuuluvat isännöinti ja kiinteistönvälitys. Realco hoitaa noin 250 kiinteistön isännöintitehtäviä. Realco Oy:n liikevaihto oli vuonna 2014 n. 4 miljoonaa euroa ja yritys työllistää noin 40 henkilöä kolmessa eri toimipisteessä. (Realco. Yritys.

Elokuussa 2015 Realco Oy ilmoitti, että yrityksen osakekanta on siirtynyt Realia Isännöinti Oy:lle. Integraatio käynnistyi 17.8.2015, ja pyrkimyksenä oli saada se päätökseen vuoden 2015 loppuun mennessä. (Realco 2015.)

Realia Isännöinti Oy on Suomen suurin isännöintialan yritys. Se on Realia Group -konsernin tytäryhtiö, joka on pohjoismaiden suurin asunto-, kiinteistö- ja toimitilaomaisuuden hallintaan ja välitykseen erikoistunut konserni. Realia Group perustettiin vuonna 2006 yritysfuusioiden myötä. Realia Groupin kiinteistöjohtamisen tytäryhtiöitä ovat Realia Isännöinti ja Realia Management sekä kiinteistönvälityksen tytäryhtiöitä ovat Huoneistokeskus, SKV Kiinteistönvälitys ja Huom! Huoneistomarkkinointi. (Realia Group Oy.)

Konsernin liikevaihto on n. 110-120 miljoonaa euroa ja toimipisteitä on Suomessa noin 200. Realian pääomistaja on Sponsor Fund III ja suurimmat vähemmistöomistajat ovat Nordea Pankki Suomi Oyj sekä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. (Realia Group Oy.)

Realcon asiakaslehdessä (2/2015) kerrottiin, että fuusion takana oli isännöintialalla menossa oleva suuri muutos, jossa asiantuntijapalvelu korostuu entisestään. Ajatuksena oli, että yhteistyössä alan suurimman toimijan kanssa Realco voi tarjota asiakkailleen entistä monipuolisemman asiantuntijaverkoston taloyhtiön koko elinkaaren ajalle, kattavamman palvelutarjoaman ja laajemman toimipisteverkoston.

5.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten Realcossa on toteutettu sisäistä viestintää ja miten onnistuneeksi henkilökunta on kokenut sen. Tarkastelun kohteena on Realcon sisäinen viestintä ennen yrityksen fuusioitumista Realia Isännöinti Oy:öön sekä fuusion aikana tapahtuva muutosviestintä.

Tavoitteena on, että tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä voidaan välttää mahdolliset esiin nousseet sisäisen viestinnän ongelmat. Lisäksi pyrkimyksenä on osoittaa sellaiset toimintatavat, jotka edesauttavat henkilöstön sopeutumista muutostilanteissa. Kaikkia henkilökunnan toiveita ei voi välttämättä koskaan toteuttaa, mutta henkilöstön näkökulman tiedostaminen ja ymmärtäminen voivat toimia lähtökohtana paremmalle vuoropuhelulle.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimuksemme aineisto koostuu kysely- ja haastatteluaineistosta sekä Realcolta saaduista materiaaleista, joita on käytetty integraatiosta viestimiseen. Erilaisten aineistojen avulla pys-

tymme arvioimaan, kuinka hyvin toteutunut viestintä on vastannut henkilöstön odotuksia ja tarpeita.

Haastattelun tarkoitus on taustoittaa viestinnän toteutusta ja saada siitä spesifimpää informaatiota kuin mitä pelkästään viestintämateriaaleja analysoimalla on mahdollista saada. Realcon viestintämateriaalit ja haastattelu muodostavat työnantajan näkökulman, kun taas kyselyaineisto mahdollistaa henkilöstön näkemysten tarkastelun.

Muodostimme teoreettisen viitekehyksen puitteissa strukturoidun kyselylomakkeen (Liite 1), jossa oli myös avoimia kysymyksiä lähinnä tarkentavan tiedon keräämiseksi. Kysely laadittiin Webropol-työkalulla. Kysyimme aluksi vastaajien taustatiedot, minkä katsottiin olevan kevyt aloitus kyselylle. Toisaalta tämä saattoi olla huono ratkaisu, koska taustakysymysten esittäminen alussa saattaa herättää vastaajassa negatiivisia tunteita anonyymiteettia ajatellen (KvantiMOTV 2010). Lomakkeeseen tuli kaiken kaikkiaan viisitoista kysymystä. Tarkoituksena oli pitää kysely napakkana ja siten mahdollisimman vaivattomana. Kysymysten määrän tiukka rajaaminen pakotti miettimään tarkkaan, mitkä kysymykset ovat tutkimuksen kannalta relevantteja.

Juholinin (2010, 76) mukaan yrityksen sisäisissä kyselyissä vastausprosentti on hyvä, kun se on 50-60 %, mutta se jää usein alhaisemmaksi. Tutkimuksemme kyselylomake lähetettiin Realcon työntekijöille sähköpostilistan kautta. Se tavoitti 50 potentiaalista vastaajaa. Kun vastaajia oli lopulta 14, vastausprosentti jäi 28:aan. Vastausaika oli kaksi viikkoa. Viikko kyselyn lähettämisen jälkeen Realcon työntekijöille lähetettiin muistutusviesti.

Erityisesti kyselyä valmisteltaessa oli otettava huomioon tutkimuksen eettisyys. Kuten Eskola ja Suoranta (2000, 56-57) toteavat, jokaiselle tutkittavalle tulee antaa riittävä tieto tutkimuksen luonteesta ja tavoitteesta. Vastaamisen vapaaehtoisuutta on syytä korostaa. Tietojen käsittelyssä ja julkaisussa on keskeistä luottamuksellisuus ja anonyymiteetti.

Kyselyn saatekirjeessä kerrottiin, mistä tutkimuksessa on kyse ja mihin tarkoitukseen kyselyaineistoa kerätään. Ilmaisimme selkeästi, että vastaajien anonyymiteettia suojellaan. Vakuutimme, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyys tule ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Vastaukset luvattiin tuhota tutkimuksen valmistuttua. Eettisyyden lisäksi tarkoituksena oli madaltaa kynnystä vastata kyselyyn ja ilmaista rehellisesti mielipiteitä.

Saimme tutkimusta varten haastattelun henkilöltä, joka on työskennellyt Realcossa viestintätehtävissä ja osallistunut sen myötä myös integraatioviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnitelmissa oli tehdä useampikin haastattelu, mutta aikataulu salli lopulta vain tä-

män yhden toteuttamisen. Laajempi haastatteluaineisto olisi saattanut olla eduksi tutkimukselle, mutta toisaalta saimme tätä viestinnän avainhenkilöä haastatteleamalla todennäköisesti parhaan tiedon.

Haastattelut toteutetaan aina kasvotusten. Kasvotusten toteutetut haastattelut ovat aitoja ja ne mahdollistavat lisäkysymysten esittämisen, joissa voi tarkentaa kysymyksiä entisestään puolin ja toisin. (Kananen 2013, 93.) Haastattelun joustavuuden ansiosta haastattelijalla on mahdollisuus saada paljon tarkkaa tietoa halutusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 73). Olimme valmistelleet haastattelua varten kysymysrunгон, jota noudatettiin niin pitkälle kuin se oli mielekästä. Lisäkysymyksiä ei tarvinnut juurikaan kysyä, sillä haastateltava antoi omaaloitteisesti hyvin kattavasti sitä tietoa, jota halusimme saada.

Yleensä haastattelut nauhoitetaan, ja haastattelun jälkeen tallenne litteroidaan. Litterointi tarkoittaa tallenteen kirjoittamista sanatarkasti tekstimuotoon. (Kananen 2013, 99.) Nauhoitimme suorittamamme haastattelun, mutta lisäksi kirjoitimme muistiinpanot. Näin varmistimme, että vastaukset eivät katoa esimerkiksi teknisten ongelmien vuoksi. Haastattelu litteroitiin, joskaan ei täysin sanatarkasti, koska haastattelun sanavalinnat ja äänenpainot eivät olleet analyysin kannalta olennaisia. Haastattelun kesto oli vajaa 22 minuuttia.

Yhteyshenkilömme Realcolta toimitti meille viestintämateriaaleja, joita integraatiossa on käytetty. Näitä olivat fuusiota koskevassa henkilöstöinfoon näytetty Powerpoint-esitys, fuusiosta kertova sisäinen tiedote, kutsu edellä mainittuun henkilöstöinfoon, integraation viikkotiedotteet ja henkilöstölle Realcon itse toteuttaman kyselyn vastaukset. Näiden sisällöstä kerrotaan tarkemmin luvussa 6.1.

5.4 Sisällön erittely

Laadullista aineistoa voi analysoida kvantitatiivisin menetelmin esimerkiksi esittämällä prosenttiosuuksia ja tilastollisia yhteyksiä eri tekijöiden välillä. Tämä kuitenkin edellyttää, että tapauksia on riittävästi. (Alasuutari 2011, 203.) Kvantifiointi ei ehkä ole paras mahdollinen tapa analysoida laadullista aineistoa, ja kvantifioivan kvalitatiivisen analyysin riskinä on molempien tutkimusotteiden heikoimpien osien käyttö (Eskola & Suoranta 2000, 164-165).

On selvää, että tämän tutkimuksen aineisto on liian suppea analysoitavaksi syvällisesti kvantitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tämänkin kokoluokan aineistoa voi kuitenkin kuvata kvantitatiivisesti hyödyntämällä tilastollista sisällön erittelyä. Sisällön erittely analysoi sitä, mitä tai miten jostakin asiasta on kirjoitettu tai puhuttu (Eskola & Suoranta 2000, 185).

Sisällön erittelyssä asetettuihin tutkimusongelmiin vastataan kvantitatiivisten mittaustulosten avulla. Mittaus on frekvenssi- tai volyymimittausta, eli lasketaan, kuinka monta kertaa jostakin asiasta on kirjoitettu tai kuinka usein jotain termiä on käytetty. Yksinkertaisimmillaan voidaan laskea yksittäisten sanojen esiintymistä. (Eskola & Suoranta 2000, 185.)

Hyödynsimme sisällönerittelyä erityisesti analysoidessamme Realcolta saamiemme viestintämateriaaleja. Kävimme materiaalit läpi ja poimimme niiden sisällöstä tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Laskimme, kuinka monta kertaa esimerkiksi viikkotiedotteissa on mainittu, että työntekijöiden toivotaan esittävän integraatiota koskevia kysymyksiä esimiehille tai integraation projektin vetovastuulliselle. Kokosimme keräämämme informaation yhteenvetoon, joka on esitetty luvussa 6.1.

Myös kyselytulosten analysoinnissa käytettiin sisällönerittelyä. Kyselylomakkeemme kysymykset oli muotoiltu siten, että määrällinen luokittelu oli lähtökohtaisesti helppoa: suurin osa oli monivalintakysymyksiä, joskin avoimeen perustelukenttään sidottuja kysymyksiä. Avoimet kysymykset tarjosivat kuitenkin mahdollisuuden kvantitatiiviseen tarkasteluun. Avointen kysymysten pääasiallinen tarkoitus oli kuitenkin tarjota materiaalia laadulliseen sisällönanalyyysiin, joka on tutkimuksen ensisijainen menetelmä.

5.5 Sisällönanalyysi

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa karkeimmillaan aineiston (ja analyysin) muodon kuvausta. Siinä keskitytään yleensä pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 13-18.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei ole muodostaa tilastollisia yleistyksiä, joten aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Aineisto toimii tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2000, 61-62.)

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2000, 137). Sisällönanalyysi menetelmänä palvelee juuri tätä tarkoitusta. Sisällönanalyysissä aineisto tiivistetään täysin ymmärrettäväksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi kadottamatta tärkeimpiä asioita tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108).

Sisällönanalyysi alkaa aineiston litteroinnilla. Tämän jälkeen määritellään analyysiyksikkö, joka voi olla sana tai lause. Aineistoon perehdytään siten, että siitä voidaan muodostaa kokonaisnäkemys. Aineisto myös koodataan, eli selvitetään, mitä sanomiset tarkoittavat, ja tästä nousseet huomiot kirjataan ylös. Aihekokonaisuudet jaetaan osiin ja niistä etsitään alaluokkia. Näiden luokkien välille pyritään löytämään loogisia yhteyksiä. Aineiston kanssa tulee käy-

dä vuoropuhelua tutkimuskysymysten mukaisesti. Lopuksi aineisto jäsenellään yhdistämällä luokkia ja saadut tulokset kuvaillaan. (Kananen 2008, 94-95.)

Kuten edellä mainittiin, kyselytulosten sisällönanalyysiä edelsi sisällönerittely. Keräsimme tulokset Excel-taulukkoon, jolloin niiden erittelemine ja vertaileminen oli helppoa. Tämä oli analyysin litterointivaihe. Sisällönerittelyn tarkoituksena oli katsoa, missä määrin tulokset olivat yhteneväisiä ja loogisia.

Koodasimme aineiston niin, että erotimme toisistaan positiiviset ja negatiiviset vastaukset. Tämän jälkeen aloimme käydä tuloksia kysymys kysymykseltä läpi etsien vastauksista yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samalla etsimme vastausten välisiä loogisia yhteyksiä. Tutkimuskysymysten perusteella muodostimme analyysirungon, joka koostui seuraavista aihekokonaisuuksista: työilmapiiri, sisäisen viestinnän laatu ennen fuusiota, sisäisen viestinnän laatu fuusion aikana sekä toiveet ja tarpeet sisäiseen viestintään liittyen. Niiden sisältämät alaluokat kirjoitettiin auki. Samalla käytiin vuoropuhelua teorian kanssa.

Haastattelun suhteen sisällönanalyysi oli kyselyaineiston analyysiä suppeampi. Tarkoitus olikin verrata tuloksia kyselyaineistosta saatuihin tuloksiin. Kuten luvussa 5.3. mainittiin, haastatteluaineisto litteroitiin aluksi. Litteroitu teksti tiivistettiin helpommin käsiteltävään muotoon. Tästä eteenpäin analyysi eteni samankaltaisesti kuin kyselyaineiston kohdalla.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on jaoteltu sisällönanalyysissä muodostettujen alaluokkien mukaan. Ensimmäiseksi teimme yhteenvedon Realcon käyttämistä integraatioviestinnän kanavista ja keinoista. Lähteenä on käytetty Realcolta saatuja viestintämateriaaleja, koska näin tulosta voidaan pitää realistisempaa ja objektiivisempaa kuin esimerkiksi hyödyntämällä työntekijöille osoitetun kyselyn tutkimuksia.

Seuraavaksi esitellään kyselyaineiston taustamuuttujat. Tämän jälkeen tarkastelemme tyytyväisyyttä työilmapiiriin. Seuraavissa alaluvuissa pureudutaan sisäisen viestinnän laatuun ennen fuusiota, sisäisen viestinnän laatuun fuusion aikana sekä sisäiseen viestintään liittyviin toiveisiin ja odotuksiin. Nämä tulokset perustuvat ensisijaisesti kyselyaineistoon.

Kolmessa viimeisessä luvussa esitellyt tutkimustulokset on saatu analysoimalla haastatteluaineistoa. Luvussa 6.7 käsitellään integraatioviestinnän toteutusta. Luvussa 6.8 tarkastellaan, miten fuusio on vaikuttanut sisäiseen viestintään. Lopuksi arvioidaan integraatioviestinnän onnistumista.

6.1 Yhteenveto Realco Oy:n integraatioviestinnän kanavista ja keinoista

Realcon henkilöstölle tiedotettiin yrityksen osakekannan siirtymisestä Realia Isännöinnille 17.8.2015. Koko henkilöstölle tiedotettiin asiasta henkilöstöinfossa, joka järjestettiin jokaisessa toimipisteessä samanaikaisesti. Henkilöstöinfossa esitettiin Realcon johdon videotervehdys sekä puheenvuorot Realia Isännöinniltä ja Realia Groupilta. Henkilöstöinfoa jatkettiin avoimella keskustelulla esimiehen johdolla.

Realcon henkilökunta on saanut joka viikko viikkotiedotteen koskien yrityksen sekä henkilökunnan asioita. Realcon osakekannan siirtymisen jälkeen viikkotiedotteeseen on lisätty integraatiouutiset, joissa käsitellään tapahtuvia muutoksia sekä henkilökunnalle mieleen tulleita kysymyksiä.

Lähes kaikissa viikkotiedotteissa kannustettiin henkilökuntaa kysymään kysymyksiä, ja jokaiselle tarjottiin mahdollisuus kahdenkeskiseen keskusteluun esimiehen kanssa. Vaikka toivottiin paljon kysymyksiä, tiedotteissa kuitenkin korostettiin, että omaan työhön liittyvät kysymykset tulisi hoitaa kahdenkeskisissä keskusteluissa. Kahdenkeskisillä keskusteluilla tavoiteltiin fuusion onnistumista sekä luotiin kaikille mahdollisuus avoimeen keskusteluun koko konsernin johdon kanssa. Henkilökunnalla oli mahdollisuus tuoda esiin omia taitoja ja toiveita luottamuksellisessa ympäristössä.

Henkilökunnalle on tiedotettu ahkerasti uusista ohjelmista, jotka otetaan käyttöön viimeistään integraation päätyttyä. Uusiin ohjelmiin ja toimintatapoihin liittyen on järjestetty useita koulutuksia, joista on kerrottu integraatiouutisissa.

Realco teetti henkilökunnalle kyselyn Realia Groupin ja Realcon integraatioviestinnän onnistumisesta integraation puolella välissä. Kyselyyn vastasi noin yksi viidesosa Realcon henkilökunnasta ja vastausten informaatioarvo jäi vähäiseksi, koska kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Saadut tulokset olivat enimmäkseen positiivisia, mutta lisäselvitykselle oli tarvetta. Realcon oman kyselyn tulokset eivät kuitenkaan ole osa tätä opinnäytetyötä, vaan kyseessä on erillinen selvitys.

6.2 Kyselyn taustamuuttujat

Demografisten tekijöiden selvittämisen tarkoitus oli taustoittaa tuloksia. Jos vastauksia olisi tullut enemmän, olisimme voineet tutkia, vaikuttavatko taustamuuttujat työntekijöiden vastauksiin. Koska vastausprosentti jäi suhteellisen pieneksi, riippuvuussuhteita ei ollut mielekästä selvittää.

Taustamuuttujia tarkastelemalla kuitenkin nähdään, mistä lähtökohdista käsin kyselyyn on vastattu. Kuten Taulukko 1 osoittaa, nais- ja miesvastaajia on lukumääräisesti melkein yhtä paljon. Suurin osa vastaajista on 41-60-vuotiaita, ja seuraavaksi suurin ikäryhmä on 20-30-vuotiaat. Valtaosa vastaajista on työskennellyt Realcossa alle viisi vuotta. Eniten vastauksia tuli Realcon Malmin toimipisteestä työntekijöiltä, kun taas yksikään vastaajista ei työskennellyt keskustan toimipisteessä. Noin kaksi kolmasosaa vastaajista ilmoitti olevansa alempi toimihenkilö.

Sukupuoli		
Nainen	8	57,1 %
Mies	6	42,9 %
Ikä (v.)		
Alle 20	0	0 %
20-30	3	21,4 %
31-40	2	14,3 %
41-50	4	28,6 %
51-60	4	28,6 %
Yli 60	1	7,1 %
Työsuhteen kesto (v.)		
Alle 5	11	78,6 %
5-10	2	14,3 %
11-15	0	0 %
Yli 15	1	7,1 %
Toimipiste		
Malmi	8	57,1 %
Tikkurila	6	42,9 %
Keskusta	0	0 %
Asema		
Alempi toimihenkilö	9	64,3 %
Ylempi toimihenkilö	5	35,7 %

Taulukko 1: Kyselyn taustamuuttujat

6.3 Tyytyväisyys työilmapiiriin

Organisaation ilmaston tai ilmapiirin kartoittaminen on perinteisesti suosittu tapa arvioida organisaation toimintaa. Käsite työilmapiiristä perustuu työntekijän kuvaileviin arvioihin työyhteisön toiminnasta. Ilmapiiri on yksilön tapa havainnoida tai kokea muun muassa organisaatiokulttuurin vaikutuksia työyhteisöön. (Honkanen 2006, 71-72.)

Tyytyväisyys omaan työhön ja tyytyväisyys työyhteisön viestintään ovat sidoksissa toisiinsa. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä viestintään, he ovat todennäköisesti tyytyväisiä myös työyhteisöön ja sitoutuneita siihen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Selkeästi suurin osa vastaajista oli tyytyväinen Realcon työilmapiiriin. Tyytymättömien 14 % vastaajista ilmaisi tyytymättömyyden syyksi sen, että työntekijöitä ei ole kohdeltu tasapuolisesti ja valitusta on ollut paljon. Valituksen aiheita ei eritelty, kuten ei myöskään sitä, millä tavalla tasapuolisen kohtelun puute on tarkalleen ottaen ilmennyt.

Ne vastaajat, jotka kertoivat olevansa tyytyväisiä työilmapiiriin, perustelivat vastaustaan esimerkiksi organisaation avoimuudella ja luotettavuudella, työkavereiden mukavuudella ja organisaation sopivalla koolla. Nämä ovat tekijöitä, jotka myös Honkanen (2006, 73-74) on maininnut toimivan työyhteisön piirteiksi.

6.4 Sisäisen viestinnän laatu ennen fuusiota

Kysymys tyytyväisyydestä sisäistä viestintää kohtaan ennen fuusiota jakoi vastaajat melko selkeästi kahteen leiriin. Kaksi vastauksista tulkittiin "ei osaa sanoa" -vastaukseksi, koska erään mielestä sisäinen viestintä on toisaalta toiminut ja toisaalta ei, ja eräs toinen kuvaili viestintää tyydyttäväksi.

Osa vastaajista ilmaisi suhteellisen voimakkaasti sisäisen viestinnän puutteellisuuden. Tieto on kulkenut huonosti, ja viestintä on koettu yksisuuntaiseksi. Intranettiä olisi toivottu, samoin enemmän avoimuutta.

Noin 43 % vastaajista piti Realcon sisäistä viestintää toimivana. Erityisesti siihen kiinnitettiin huomiota, että sisäiseen viestintään oli selkeästi panostettu viime aikoina/vuosina enemmän kuin aiemmin. Erään vastaajan mukaan sisäisessä viestinnässä kehittyminen on ollut toiminnan perusajatuksena.

Juholin (2009, 63) puhuu työyhteisöviestinnän uudesta agendasta, joka muodostuu 6+1 osatekijästä. Tässä agendassa korostetaan, että ajankohtaisen tiedon tulee olla koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokaisella on oikeus osallistua tiedon tuottamiseen, jalostamiseen ja vaihdantaan. Vastauksista päätellen tähän suuntaan on oltu menossa, mutta toimivaa sisäistä viestintää ei ole saavutettu.

6.5 Sisäisen viestinnän laatu fuusion aikana

50 % vastaajista ilmoitti olevansa tyytymätön Realcon sisäiseen viestintään integraation aikana. Kolme vastaajaa ei osannut sanoa, neljä vastasi olevansa tyytyväisiä. Tyytymättömät sanoivat, että viestintä on ollut saman toistamista, asiat on pilkottu liian pieniin osiin, viestintä ei ole ollut riittävän henkilökohtaista ja viestittyjen suunnitelmien toteutuminen on jäänyt hämärän peittoon. Erään vastaajan mukaan hänen kysymyksiinsä ei ole osattu vastata, on sanottu, että ”kukaan ei tiedä”. Eräs tyytyväinen vastaaja totesi, että kaikkea ei ole kerrottu, mutta hänellä on ollut vaikutelma, että johtokaan ei tiedä kaikkea. Muilla tyytyväisillä ei ollut aihetta moittia viestintää: se on ollut tehokasta ja riittävää, ja tarvittavaa tietoa on saatu säännöllisesti.

Kuten Pirinen (2014, 119) sanoo, etenkin muutostilanteessa työntekijät odottavat viestinnältä paljon. Muutosprosessia koskevaa tietoa pitäisi saada koko ajan reaaliajassa ja helposti. Jos näin ei tapahdu, työntekijät saattavat ajatella johtoportaan pimittävän tietoja. Schweiger ja DeNisi (1991, 110) toteavat, että johto saattaa vältellä työntekijöiden kysymyksiin vastaamista siinä pelossa, että annettu tieto paljastuu myöhemmin vääräksi. Koska muutostilanteessa tiedon kysyntä kasvaa, viestintää tarvitaan enemmän kuin normaalisti. Työntekijöiden kokemus epävarmuus vähenee, jos he tietävät, miten muutosprosessi etenee. On tärkeää kertoa siitäkin, että mitään uutta kerrottavaa ei ole. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107-108.)

Se, että viestinnässä toistetaan samoja asioita, saattaa vaikuttaa viestin vastaanottajasta turhalta. Valpolan (2004, 46-47) mukaan ihminen tarvitsee kuitenkin seitsemäntoista toistoa uskoakseen, että kyseessä on vakava asia, joka aiotaan myös toteuttaa. Toistamalla viestiä varmistetaan sen perille meneminen, mutta vältetään myös viestintätyhjiö, jolla huhut pääsevät kukoistamaan.

Sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen ja esimiestyön osa. Viestintätyytyväisyys on sidoksissa erityisesti johtamistyyliin ja siten viestinnän sisältöihin. Johtamistyyli konkretisoituu johdon ja esimiesten valmiudessa viestiä alaisilleen sekä halussa kuunnella heidän näkemyksiään ja vastata heidän kysymyksiinsä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.) Kun kysyimme, kokeeko henkilökunta johdon tukeneen sitä riittävästi integraation aikana, halusimme nimenomaan selvittää, miten johto on osaltaan vaikuttanut viestinnän onnistumiseen.

43 % vastaajista ilmoitti, että ei koe johdon tukeneen henkilökuntaa riittävästi integraation aikana. 36 % vastaajista ei osannut sanoa ja 21 % antoi myönteisen vastauksen. Vastausta ei pyydetty perustelemaan, mikä tietysti jättää paljon tulkinnanvaraa ja siten jossain määrin laskee kysymyksen arvoa tutkimukselle.

Huomionarvoista on se, että vain noin viidesosa vastaajista koki, että johdon tuki integraatiossa on ollut riittävää. Ne, jotka ovat olleet tyytyväisiä sisäiseen viestintään integraation aikana, ovat myös kokeneet johdon tuen riittäväksi. Toisaalta yksi vastaaja oli kyllä tyytyväinen sisäiseen viestintään, mutta ei pitänyt johdon tukea riittävänä.

Kysimme, muuttuvatko vastaajien työtehtävät fuusion myötä. Viestintätarpeen arveltiin kasvavan erityisesti niillä työntekijöillä, joita fuusio koskettaa henkilökohtaisesti esimerkiksi työnkuvan muuttuessa. Tämä hypoteesi saa tukea Juholinilta (2009, 126); hänen mukaansa tiedon ja keskustelujen tarve lisääntyy sitä enemmän, mitä suurempi muutos on tulossa.

Puolet vastaajista ei vastaushetkellä tiennyt, tuleeko heidän työtehtäviinsä muutoksia. Heistä suurin osa ei ollut tyytyväinen sisäiseen viestintään integraation aikana. Neljä vastaajaa kertoi, että työtehtävä muuttuu joko osittain tai huomattavasti. Eräs heistä mainitsi myös työpisteen muuttuvan. Kaksi vastaajaa, jonka työtehtävään tulee muutoksia, ilmaisi olevansa tyytyväinen sisäiseen viestintään integraation aikana, ja vastaavasti kaksi oli tyytymättömiä. Kolmella vastaajalla työtehtäviin ei ollut tulossa muutoksia, ja heistä kaksi oli tyytyväisiä sisäiseen viestintään integraation aikana.

6.6 Toiveet ja tarpeet sisäiseen viestintään liittyen

Integroituminen uuteen yritykseen tarkoittaa myös integroitumista uudenlaiseen viestintäjärjestelmään. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 2010). Halusimme selvittää, miten Realcon työntekijät kokevat siirtymisen uuteen viestintäjärjestelmään. Tiedustelemalla tyytyväisyyttä tulossa oleviin muutoksiin pyrimme saamaan vahvistuksen sille, olivatko työntekijät tyytyväisiä Realcon sisäiseen viestintään ennen integraatiota.

Kysimme siis, ovatko vastaajat tyytyväisiä sisäisessä viestinnässä integraation myötä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin, kuten uusien viestintäkanavien käyttöönottoon. Puolet vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asiaan. Tämä voi tarkoittaa sitä, että heillä ei vielä ole tietoa niistä muutoksista, joita integraatio saa aikaan sisäisessä viestinnässä. Toisaalta voi olla, että kysymystä ei ole ymmärretty.

36 % vastaajista kertoi olevansa tyytyväisiä mahdollisiin muutoksiin. Sisäisen viestinnän mahdollisuuksien katsotaan laajenevan. Intranetin ja viestintäohjelma Lync:in mukaanotto sisäisen viestinnän työkalupakkiin mainittiin positiivisena muutoksena. Eräs kielteisesti vastanneista taas toivoi, että ”palvelu” (olettaaksemme sisäisen viestinnän koordinointi) ostettaisiin ulkopuolelta, jotta sisäisestä viestinnästä saataisiin ammattimaisempaa ja se ei olisi puskaradion varassa.

Pirisen (2014, 138) mukaan muutosviestinnässä ei yleensä ole ongelmallista viestien määrää vaan laatu. Tämä tarkoittaa sitä, että informaatiota ei ole kohdennettu, vaan se on suunnattu massoille. Viestintää tulisi jakaa eri kanaviin, eri sisältöisenä ja eri kohderyhmille siten, että jokainen voi etsiä oman tarpeensa mukaan tietoa haluamastaan kanavasta.

Kyselyn vastausten perusteella realolaiset ovat saaneet integraatiota koskevaa tietoa pääasiassa sähköpostitse. Viisi vastaajista ilmoitti hakevansa tietoa viikkotiedotteista ja neljä sähköpostista. Näitä voi pitää periaatteessa samana asiana, koska viikkotiedotteet on lähetetty henkilökunnan sähköposteihin. Kaksi vastaajaa kertoi saavansa tietoa esimieheltään, ja samoin kaksi kertoi etsivänsä tietoa Realian kotisivuilta. Myös puskaradio mainittiin. Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei hae tietoa erikseen.

Ne kanavat, joista tietoa haluttaisiin saada, olivat moninaisemmat kuin ne, joiden kautta tietoa saatiin. Vastauksissa mainittiin seuraavat kanavat:

- sähköposti (x6)
- intra (x2)
- viikkopalaveri (x2)
- viikkotiedote (x2)
- esimies
- Realia Groupin ja Realia Isännöinnin johto
- nykyiset kanavat
- yhdessä keskustelu
- henkilökohtaisesti
- yhtiö
- yhteiset tilaisuudet.

Osa vastauksista jätti melko paljon tulkinnanvaraa. Ongelmana oli myös se, että tämän kysymyksen kohdalla kanavan ja viestijän käsitteet ovat menneet hieman sekaisin. Voi olla, että ”esimies”, ”Realia Groupin ja Realia Isännöinnin johto” ja ”yhtiö” on mainittu sillä ajatuksella, että näiltä halutaan saada tietoa kasvokkain. Tärkeintä kuitenkin on, että useimmin mainitut kanavat ovat yksiselitteisiä. Eräs vastaajista totesi, että kanavilla ei ole väliä, kunhan tieto kulkee.

Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, menevätkö työntekijöiden viestintätarpeet yksiin sen kanssa, mitä heille organisaation puolesta tarjotaan. Sähköposti (sisältäen viikkotiedotteet) on ollut Realcon tärkein viestintäkanava, ja näyttäisi siltä, että se on myös monen vastaajan mielestä toivottava kanava tiedon välittämiseen. Kasvokkaiselle viestinnälle esimerkiksi viik-

kopalaverien muodossa olisi tilausta. Samoin tietoa toivottaisiin intranetin kautta, ja fuusion myötä tämä toive toteutuukin.

Kysyimme myös, kokevatko Realcon työntekijät saavansa tarpeeksi tietoa omaan työtehtäväänsä liittyen. Tämä kysymys kysyttiin, koska yleensä organisaation muutoksessa henkilöstöä kiinnostaa erityisesti oma asema ja muutoksen vaikutukset siihen. Kysymyksen tarkoitus oli osaltaan selvittää tyytyväisyyttä viestintää kohtaan: onko saatu tarpeeksi tietoa siitä asiasta, joka on merkityksellisin. 28,5 % vastaajista ilmoitti saaneensa tarpeeksi tietoa omaan työtehtäväänsä liittyen. 43 % vastasi kysymykseen kieltävästi, ja 28,5 % ei osannut sanoa.

Jatkona edelliseen tiedustelimme, onko työntekijöillä ollut työhön liittyviä kysymyksiä, joihin he eivät ole saaneet vastauksia. Neljän vastaajan mukaan tällaisia kysymyksiä ei ole ilmennyt. Selkeä enemmistö siis koki, että se ei ole saanut vastauksia kaikkiin kysymyksiinsä. Moni avoimeksi jääneistä kysymyksistä koski työntekijöiden henkilökohtaista työsuhdetta. Vastaajat miettivät eri kanteilta, miten fuusio tulee vaikuttamaan heidän työsuhteeseensa (työpiste, työtehtävä, työmäärä jne.). Eräs vastaaja koki, että integraatio on lupauksista huolimatta lisännyt työtaakkaa ja asettanut tiedottamisvastuun henkilöille, joille se ei kuulu. Tämä siis viitanee siihen, ettei informaatio ole kulkenut toivotulla ja suunnitellulla tavalla. Eräs toinen vastaaja korosti saaneensa omiin kysymyksiinsä vastaukset vaivalla ja oma-aloitteisuudella, mutta hänen mukaansa moni työkaverista oli vaille vastauksia.

Ne, jotka kokivat saaneensa tarpeeksi tietoa omaan työtehtäväänsä liittyen, eivät myöskään kokeneet, etteivät ole saaneet vastauksia kysymyksiinsä. Yksi vastaaja ei osannut sanoa, oliko hän saanut tarpeeksi tietoa työtehtävästään, mutta ei maininnut vaille vastausta jääneitä kysymyksiä. Toisaalta yksi vastasi saaneensa tarpeeksi tietoa omasta työtehtävästään, mutta totesi kuitenkin, että monia asioita ei kommentoida.

Integraatioviestinnälle on leimallista, että henkilöstön viestintätarpeet eivät välttämättä mene yksiin sen kanssa, mitä johto kertoo fuusiosta (Valpola 2004, 86). Valpolaa mukaillen olemme koonneet taulukon (Taulukko 2), joka havainnollistaa, mistä Realcon johto on kertonut alaisilleen ja mitä henkilöstö olisi halunnut tietää. Lähteenä olemme käyttäneet Realcolta saamiamme materiaaleja ja kyselyn tuloksia.

Mikä johdosta on tärkeää?	Mikä henkilöstöstä on tärkeää?
<ul style="list-style-type: none"> • Tietokoneohjelmistot • Henkilökuntavierailut • Henkilökohtaisten keskustelujen eteneminen • Koulutukset • Uudet yhteystiedot • Uudet järjestelmät • Toimistojen uudet toiminnot • Toimistojen visuaalinen ilme 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman työpaikan säilyminen • Oman työpaikan/-pisteen sijainti • Oma työtehtävä • Työsopimukset • Järjestelmien sulautumiset • Palkkaus • Työmäärä • Asiakasnäkökulma • Tehtävien organisointi • Vastaanotto uudessa yrityksessä

Taulukko 2: Johdon ja henkilöstön viestintä

Tulosten perusteella johdolle on tärkeää viestiä asioista, jotka koskevat koko yritystä. Henkilöstö halutaan pitää ajan tasalla yleisellä tasolla. Henkilökuntaa myös valmistellaan ottamaan vastaan käytännön muutokset, kuten uudet järjestelmät ja yhteyshenkilöt. Henkilöstöä taas kiinnostaa omaan työsuhteeseen liittyvät asiat ja asiakassuhteet.

6.7 Integraatioviestinnän toteutus

Haastattelussa pyrimme selvittämään, mitä sisäisen viestinnän kanavia ja keinoja Realcossa on käytetty fuusiosta viestimiseen. Sähköpostitse lähetettävä viikkotiedote on ollut Realcon ensisijainen sisäisen viestinnän keino ennen fuusiota, ja integraation käynnistyttyä tähän viikkotiedotteeseen liitettiin integraatitiedote. Muutokset pyrittiin minimoimaan, ja sisältöä lukuun ottamatta lähetyssajankohta oli käytännössä ainoa asia, johon integraatioprosessi vaikutti. Tiedotteen lisäksi viestintä on ollut lähinnä kasvokkaista. Fuusiosta pidettiin tiedotustilaisuus, ja henkilökunnalle järjestettiin tutustumispäivä Realia Groupissa.

Pirisen (2014, 129) mukaan yksi muutosviestinnän sudenkuopista on viestinnän kanavien suppeus. Toisaalta kanavien määrä on mietittävä tapauskohtaisesti. Kortetjärvi ja kumppanit (2008, 109) sanovat, että kanava ja esitystapa valitaan sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. Yrityksellä pitäisi olla keinot nopeaan, reaaliaikaiseen ja asian ytimen kertovaan viestintään. Sähköposti sopii tähän tarkoitukseen hyvin, jos työntekijät seuraavat aktiivisesti sähköpostiliikennettä. Henkilökohtainen keskustelu on kuitenkin tehokkain ja arvostetuin viestintäkanava. Vaikka viestinnän välineet kehittyvät jatkuvasti, kasvokkainen viestintä ei ole menettänyt merkitystään. (Kortetjärvi ym. 2008, 109.) Kuten haastattelusta kävi ilmi, Realcossa on tiedostettu tämä fakta ja toimittu sen mukaan.

Integraatioprosessin alussa johto oli vahvasti mukana viestinnässä, sillä sama informaatio haluttiin saada samanaikaisesti koko henkilöstölle. Tämä ei pätenyt pelkästään sisäiseen viestintään.

tään, mutta sisäinen viestintä oli etusijalla siinä mielessä, että henkilökunta sai tiedon fuusiosta ensimmäisenä, ja vasta sen jälkeen asiasta tiedotettiin asiakkaille ja medialle.

Moni integraatioviestinnässä alkuvaiheessa mukana ollut on haastateltavan mukaan jäänyt pois, kun on siirrytty niin sanotusti integraation hoitamiseen. Aluksi integraatiota koskeva tieto tuli viestintäasiantuntijalle integraatioprojektin vetovastuulliselta. Viestintäasiantuntija laati tästä tiedosta viikkotiedotteen, joka hyväksytettiin tietyillä tahoilla ennen julkaisemista. Viestintäasiantuntija liittyi integraatioprosessin puolesta välissä projektipalaveriinkin, jolloin hän sai ensikäden tiedon käsitellyistä asioista, joista hän laati tiedotteita.

Jotta organisaatiossa tapahtuva muutos onnistuu, henkilöstön on oltava sitoutunut siihen. Yksilön on tiedostettava muutoksen edetessä kokemuksia, joita hän pystyy refleктоimaan eli arvioimaan omia tietojaan ja kokemuksiaan vasten. Vain riittävä reflektio voi johtaa ajatteluun ja sen myötä muutoksen ymmärtämiseen. Tietous muutoksesta laajenee, kun saatuja ja tulkittuja tietoja pääsee soveltamaan. Näitä tietoja on oltava tarjolla mahdollisimman paljon, ja niiden pitäisi olla kerättyjä erilaisista lähteistä ja näkökulmista. (Helsilä 2008, 179.) Realcossa lähtökohdat monipuoliseen tiedonsaantiin ovat olleet hyvät siinä mielessä, että muutosprosessi on käynnistynyt niin sanotusti joukkovoimalla. Toki tietoa on integraation edetessäkin tullut eri lähteistä, vaikka informaation koonti on ollut viestintäasiantuntijan vastuulla.

6.8 Fuusion vaikutukset sisäiseen viestintään ja integraatioviestinnän onnistuminen

Fuusion vaikutukset organisaation sisäiseen viestintään riippuvat pitkälti siitä, mitä henkilökunnalle tulee tapahtumaan. Haastateltavan mukaan kaikkien työntekijöiden työsuhte jatkuu, mutta tuleva rooli vaikuttaa siihen, mitä viestintäkanavia työntekijät tulevat fuusion myötä käyttämään. Kanavat vaihtuvat ryhmittäin. Viikkotiedotekäytäntö loppuu, mutta sähköpostilistoja käytetään edelleen silloin tällöin massaviestimiseen. Realia Isännöinnissä on otettu syksyn aikana intranet käyttöön, ja realcolaiset alkavat käyttää sitä sitten, kun fuusio on viety loppuun. Intranet tulee olemaan tärkein tietolähde henkilöstölle. Koska Realia Groupilla on monta tytäryhtiötä, myös introja on useita.

Realcossa pyrittiin jo aiemmin ottamaan käyttöön henkilökunnan viestintäohjelma Lync, joka on Realia Groupilla ahkerassa käytössä. Kyseinen ohjelma helpottaa esimerkiksi kokouksiin osallistumista. Sen suhteen työntekijät ovat käyneet läpi asteittaisen muutoksen, eli he ovat jo tietoisia ohjelmasta, mutta varsinainen käyttöönotto tapahtuu integraation myötä.

Kuten kyselystäkin ilmeni, fuusio tulee lisäämään sisäisen viestinnän kanavia ja keinoja. On oletettavaa, että intranetin ja viestintäohjelman käyttöönotto tulevat lisäämään viestinnän

monisuuntaisuutta. Kun viestintä on aiempaa kohdistetumpaa, kokemus liian vähäisestä tiedosta saattaa muuttua (ks. esim. Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106).

Kun kysymme integraatioviestinnän onnistumisesta, haastateltava totesi, että aina voi kehittää ja parantaa - viestintä tuskin on koskaan täydellistä. Haastavimpana hän koki ihmisten erilaiset odotukset, joita ei mitenkään pysty täyttämään. Suurin ongelma on, että ihmisiä kiinnostaa eniten oma tilanne. Palautteissakin on toivottu lisää tietoa tietyistä asioista, joista ei kuitenkaan voi yleisellä tasolla kertoa. Haastateltava sanoikin, että henkilökunnan omat asiat pitäisi saada hoidettua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta henkilökunta auttaisi enemmän integraatiossa ja olisi siinä enemmän mukana.

Haastavaa on ollut myös se, että asiakkaista ja heidän tiedonsaannistaan on pitänyt huolehtia. Kun on ollut monta eri tahoa, joille pitää viestiä samanaikaisesti eri asioista, prosessi etenee hitaasti mutta varmasti, mutta mikään ei tapahdu nopeasti. Työntekijöiden viestintä-tyytyväisyys on yhteydessä asiakastyytyvyyteen, sillä puutteellinen muutosviestintä heikentää liiketoiminnan tehokkuutta, jolloin myös tuloksen tekeminen heikkenee (Pirinen 2014, 127). Kuten haastateltavakin mainitsi, henkilökunnan tyytyväisyyteen tulisi panostaa ensin, jotta heillä olisi keinot ja tahto pitää asiakkaat tyytyväisinä muutostilanteessa.

Yhtä kaikki, yritystä ajatellen integraatiosta viestimiseen on panostettu haastateltavan mielestä suhteellisen hyvin. On tiedostettu, että henkilökunnalle pitää viestiä, on laadittu suunnitelma, on kerrottu, missä aikataulussa tietoa tulee, ja tässä aikataulussa on myös pysytty. Henkilöstölle on tarjottu mahdollisuus kysyä, mistä se haluaa enemmän tietoa ja voiko viestintää jotenkin muuttaa. Tässä vaiheessa selvisikin, että työntekijöitä kiinnostaa eniten oma tilanne. Tähän reagoitiin kertomalla viikkotiedotteissa, että asia on tiedostettu, mutta sille ei valitettavasti voi mitään. Toisaalta toivottiin myös hieman yksityiskohtaisempaa tietoa niistä asioista, joita yritystasollakin tehdään, ja nämä toiveet on pystytty toteuttamaan.

Kuten edellä mainittiin, viikkotiedotteissa henkilökuntaa kannustettiin kysymään asioista, jotka askarruttavat. Haastateltava kertoi, että kysymyksiä tuli aluksi, mutta sitten ei kysytty enää mitään, vaikka hän tiedusteli eri toimipisteistä, onko asioita jäänyt epäselväksi. Häntä jäi epäilyttämään, oliko kaikki oikeasti niin selvää kuin annettiin ymmärtää. Hän totesi myös, että suurta tiedon tarvetta ei tunnu olevan kenties senkin takia, että viikkotiedotteissa ei ole voinut kysyä omista asioista, jotka kuitenkin erityisesti kiinnostavat.

Haastateltavalta kysyttiin, tiesikö hän, onko henkilökunta yrittänyt saada tietoa omasta tilanteestaan muuten kuin viikkotiedotteiden kautta. Hän sanoi, että työntekijöille on kerrottu viikkotiedotteissa, milloin ja kenen kanssa voi keskustella yksityiskohtaisemmin. Lisäksi heille on kerrottu tästä mahdollisuudesta henkilökohtaisesti tai toimiston vetäjien kautta.

Koska viestintä on kaksisuuntaista, myös viestin vastaanottajalla on vastuu viestin perille menosta. Työntekijän ei pitäisi jäädä odottamaan tiedon saantia ja sitten syyttää esimiestä tiedon puutteesta. Jotta tältä tilanteelta välttyttäisiin, henkilöstöä tulisi rohkaista etsimään aktiivisesti tietoa. (Pirinen 2014, 120.) Realcon tapauksessa työntekijöitä on kannustettu ottamaan asioista selvää, mutta lopputulos on kuitenkin ollut se, että osa työntekijöistä ei kokenut saaneensa sitä tietoa, jota he olisivat halunneet. Emme tiedä, kuinka moni on käyttänyt hyväkseen mahdollisuutta kahdenkeskisiin keskusteluihin, mutta näyttäisi siltä, että yleiseltä tiedottamiselta on odotettu liikaa. Kuten Pirinen (2014, 121) toteaa, osa henkilöstöstä saattaa syrjäytyä viestinnän vastaanottajana tietoisesti. Tällainen tilanne on luonnollisesti yritettävä estää, mutta ketään ei tietenkään voi pakottaakaan ottamaan tietoa vastaan.

Haastateltava mainitsi, että työntekijöiden into ottaa asioista selvää oli lopahtanut integraation alkamisen jälkeen. Pirisen (2014, 120) mukaan työntekijä saattaa pelätä esittävänsä liikaa kysymyksiä ajatellen, että hänet leimataan muutosvastarintaiseksi. Tällöin voi käydä niin, että kaiken ajatellaan olevan jo selvää, vaikkei näin todellisuudessa ole. Tästä taas seuraa se, että tarvittavaa tietoa ei osata tarjota.

6.9 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus

Luotettavuuden arviointi kuuluu tieteellisiin tutkimuksiin, koska tutkimuksissa on pyrittävä käyttämään tiettyjä normeja. Tutkimuksen luotettavuutta mitataan käsitteiden avulla, jotka ovat validiteetti ja reliabiliteetti. (KvaliMOTV 2009, 24-25; Kananen 2014, 146.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita, sitä mitä on luvattu sekä onko tutkimus pätevä. Validiteetti viittaa tulkintojen luotettavuuteen ja paikkaansapitävyyteen. (Kananen 2013, 116; Kananen 2008, 123.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta sekä pysyvyyttä. Pysyvyydellä viitataan tutkimuksen uusintaan. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, saataisiin samankaltaiset tutkimustulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Kananen 2014, 147.)

Luotettavuuskäsitteet ovat peräisin luonnontieteistä ja niitä käytetään kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Kananen 2008, 123). Siksi käsitteiden sopivuudesta kvalitatiivisiin tutkimuksiin ollaan montaa eri mieltä ja niiden käyttöä kyseenalaistetaan. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kuitenkin sovelletaan usein perinteisiä käsitteitä, mutta luotettavuus on pitkälti tutkijan arvioinnin varassa. (KvaliMOTV 2009, 24-25; Kananen 2014, 146.)

Teoriaosuuteen viitattiin koko opinnäytetyön ajan. Tutkimuksen kyselylomake testattiin muutamalla henkilöllä ennen sen lopullista lähettämistä kohderyhmälle. Testauksessa tarkistettiin kysymysten tarkkuus sekä kyselyohjelman toimivuus. Kyselyn kysymykset jaettiin kategorioihin ja niistä tehtiin yksityiskohtaiset yhteenvedot. Tarkka dokumentaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelun nauhoittamisella, muistiinpanojen kirjaamisella sekä litteroinnilla pystyttiin laatimaan mahdollisimman tarkka analyysi.

7 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten sisäinen viestintä on onnistunut Realcossa ennen fuusiota?
2. Miten sisäinen viestintä on onnistunut Realcossa Realia Groupiin fuusioitumisen aikana?
3. Mitkä ovat onnistuneen muutosviestinnän keinot?
4. Millaisia odotuksia henkilökunnalla on sisäisen viestinnän suhteen fuusion myötä?

Tutkimus tarjosi vastauksen jokaiseen kysymykseen. Olemme tiivistäneet vastaukset johtopäätöksiksi, jotka käymme läpi luvussa 7.1. Luvussa 7.2 esitämme toimeksiantajalle kehitysehdotuksia tutkimuksessa esiin tulleiden ongelmakohtien välttämiseksi. Luvussa 7.3 reflektimme omaa kehittymistämme opinnäytetyöprosessin aikana.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa tuli ilmi, että viime vuosina sisäiseen viestintään oli alettu panostaa aiempaa enemmän, mikä myös lisäsi tyytyväisyyttä sisäistä viestintää kohtaan. Realcon ensisijaisena sisäisen viestinnän kanavana toimi sähköposti. Tämä vastasi työntekijöiden toiveita, mutta vaihtoehtojakin kaivattiin.

Fuusion myötä Realcon sisäistä viestintää räätälöitiin sellaiseksi, että se auttaa henkilökuntaa sopeutumaan muuttuvaan tilanteeseen. Viestinnässä pyrittiin tasa-arvoisuuteen ja kannustettiin kysymään lisätietoja nimetyiltä henkilöiltä. Viestinnän aiheet olivat käytännönläheisiä, ja asioista tiedotettiin yleisellä tasolla. Tämä osoittautui ongelmalliseksi, sillä tutkimuksen perusteella henkilökuntaa kiinnostivat ensisijaisesti henkilökohtaiset asiat, kuten mahdollinen työtehtävän tai työpisteen vaihtuminen. Tyytymättömyys sisäistä viestintää ja erityisesti muutosviestintää kohtaan lisääntyi, kun viestintä ei vastannut sisällöltään työntekijöiden toiveita.

Tutkimuksen perusteella muutosviestinnässä on tärkeintä, että jokainen työntekijä saa riittävästi tietoa omaan työtehtäväänsä liittyen. Vaikka koko henkilöstöä koskeva tieto on viestin-

nän keskiössä, on varmistettava, että myös yksilöllinen informaatio on helposti saatavilla. Koska henkilökohtainen keskustelu on tehokkain ja arvostetuin viestintäkanava, siihen on oltava resursseja. Realcosa tämä oli tiedostettu, ja työntekijöille tarjottiin mahdollisuus keskustella kasvotusten asioista, joita ei voinut käsitellä yleisellä tasolla koko henkilöstön kesken.

Kuten edellä mainittiin, Realcon työntekijät olivat tyytyväisiä sähköpostiin ensisijaisena viestintäkanavana, mutta he toivoivat enemmän esimerkiksi kasvokkaista viestintää. Uuteen organisaatiokulttuuriin integroituminen tuo mukanaan uusia sisäisen viestinnän keinoja, kuten intranetin, mikä mahdollisesti lisää työntekijöiden viestintätyytyväisyyttä.

Tekemämme johtopäätökset voidaan esittää myös SWOT-kaavion muodossa (Taulukko 3). SWOT on lyhenne sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat organisaation sisäisiä ominaisuuksia, kun taas mahdollisuudet ja uhat liittyvät organisaation ympäristön piirteisiin. (Honkanen 2006, 410.) Tässä tapauksessa tarkastelussa ovat siis Realcon sisäisen viestinnän vahvuudet ja heikkoudet sekä fuusioon liittyvät mahdollisuudet ja uhat.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • suhteellisen tiivis ja tuttu organisaatio • viestintäasiantuntija koordinoimassa sisäistä viestintää 	<ul style="list-style-type: none"> • yksipuolinen sisäinen viestintä • työntekijöiden negatiiviset asenteet • sisäinen viestintä ei vastannut työntekijöiden tarpeita
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • monipuoliset sisäisen viestinnän kanavat ja keinot • työntekijöiden motivoituminen uusien resurssien myötä 	<ul style="list-style-type: none"> • sopeutumisen epäonnistuminen • työntekijöiden motivaation laskeminen

Taulukko 3: SWOT

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tulosten perusteella olemme laatineet kehitysehdotuksia, joiden tarkoitus on vahvistaa hyviä sisäisen viestinnän toimintatapoja ja edesauttaa muutosviestinnän onnistumista vastaisuudessa. Kyseessä ei välttämättä tarvitse olla niin laaja muutos kuin fuusio, vaan on tärkeää, että viestintä toimii myös tilanteissa, joissa muutos ei ole organisaation kannalta erityisen merkittävä.

Kun kyse on fuusiosta, kehityskeskustelut tulisi käynnistää heti integraation alettua. Ensimmäisenä pitäisi keskustella niiden henkilöiden kanssa, joiden työnkuva muuttuu radikaalisti.

Tällä tavoin voidaan ratkaista heti niin sanotut vaikeat tapaukset. Henkilöstön tarpeita voisi myös kartoittaa esimerkiksi kyselyllä.

Erityisesti pienessä yrityksessä kannattaisi toteuttaa mahdollisimman henkilökohtaista viestintää. Sähköpostiviestejä voisi esimerkiksi jakaa osastojen mukaan. Vaikka aika on rajallista, pitkällä tähtäimellä tämä olisi eduksi. Aktiivisella ja kohdennetulla viestinnällä voidaan motiivoida henkilökuntaa ja vahvistaa tunnetta siitä, että jokainen on mukana tasapuolisesti muutospäätöksissä. Tämä helpottaa sopeutumista uuteen tilanteeseen ja mahdolliseen uuteen organisaatioon. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen heijastuu myös asiakassuhteisiin.

Kasvokkaiseen viestintään tulisi panostaa enemmän, oli kyseessä sitten muutostilanne tai jatkavainen työyhteisössä toimiminen. Kehityskeskustelu kerran vuodessa ei välttämättä riitä. Integraation aikana henkilökohtaisten keskustelujen avulla voidaan varmistaa, että jokainen työntekijä on ymmärtänyt täysin, mitä on tapahtunut tai mitä on tapahtumassa, ja mitkä asiat koskettavat juuri kyseistä työntekijää.

Oma-aloitteisuuteen kannustaminen on erittäin tärkeää. Johdolla ei välttämättä ole resursseja huolehtia jokaisen työntekijän tarpeista, eikä tarkoitus olekaan, että muutostiedot toimitetaan yksisuuntaisena tiedottamisena. Tulisi huolehtia siitä, että tarvittava tieto on helposti saatavilla. Oma-aloitteisuutta voisi edesauttaa myös organisaatorakenteen keventäminen, jos rakenne on kovin hierarkkinen. Kun jokainen kokee voivansa vaikuttaa muutostilanteeseen, asioista otetaan herkemmin selvää.

8 Oma kehittyminen

Opinnäytetyön aihe päätettiin kesällä 2015, ja tarkoituksena oli kehittää Realco Oy:n sisäistä viestintää sekä olla mukana intranetin käyttöönotto -projektissa. Elokuussa 2015 Realco Oy:n osakekanta kuitenkin myytiin Realia Isännöinti Oy:lle, jolloin alkuperäistä aihetta jouduttiin muuttamaan tilanteeseen sopivaksi. Opinnäytetyön kannalta tilanteen haastavaksi teki aikataulussa pysyminen, koska aiheanalyysi ja muut valmistelut oli jo tehty alkuperäisen aiheen mukaan. Yllätyksenä tullut yritysfuusio nähtiin kuitenkin ainutkertaisena tilaisuutena tehdä siitä opinnäytetyö sekä tutkia integraatiossa tapahtuvaa sisäistä viestintää.

Vuoden 2015 syyslukukauden alussa saimme varmistuksen sille, että myös Realia Isännöinti hyväksyi opinnäytetyömme aiheen. Tästä alkoi opinnäytetyön teoriapohjan kokoaminen. Teoreettinen viitekehys muodostui helposti ja aiheisiin perehtyminen oli mielekästä sekä opettavaista. Teoriaosuuden kirjoittamiseen motivoi se, että aiheet kuuluvat myös yleisiin kiinnostuksen kohteisiimme. Vaikka osa viestinnän, sisäisen viestinnän ja muutostiedotuksen aihealu-

eista olivat meille ennaltaan tuttuja, käyttämistämme lähteistä oppi kuitenkin aina jotain uutta.

Syksyn aikana tapasimme Realia Isännöintiin siirtynyttä yhteyshenkilöämme. Näin pidimme hänet ajan tasalla projektin etenemisestä ja suunnittelimme yhdessä seuraavia vaiheita. Yhteyshenkilö auttoi meitä kyselyn rakentamisessa ja julkaisussa, koska hänellä oli tunnukset käyttämäämme Webropol-ohjelmaan. Yhteyshenkilö myös lähetti meille Realcon integraatioviestinnän materiaaleja ja antoi haastattelun tutkimusta varten. Yhteistyö oli sujuvaa, mitä varmasti edesauttoi se, että olimme työskennelleet yhdessä aiemmissa opintoprojekteissa.

Loppuvuodesta meillä oli koko tutkimusaineisto koottuna ja pääsimme analysoimaan sitä. Aineisto ohjasi analyysimenetelmien valintaa. Vaikka kyselyymme olisi vastannut koko Realcon henkilökunta, aineistoa ei olisi kannattanut analysoida määrällisin menetelmin. Haastatteluaineiston suhteen laadullinen analyysi oli itsestäänselvyys, ja Realcon viestintämateriaalienkin analysoinnissa määrällinen sisällönerittely toimi lähinnä kvalitatiivisen analyysin apuvälineenä.

Tammikuussa 2016 opinnäytetyö oli siinä vaiheessa, että pystyimme esittelemään sen ohjaajalle ja opponentille. Saimme työstä hyödyllistä rakentavaa palautetta, jonka avulla jatkoimme tekstin työstämistä. Loppua kohden motivaatio alkoi hieman hiipua, mutta jostain löytyi aina intoa jatkaa. Helmikuun lopussa työ oli valmis lähetettäväksi vielä kertaalleen tarkistettavaksi ohjaajalle ennen lopullista palauttamista.

Vaikka aikataulu hieman venyi alkuperäisestä suunnitelmasta, onnistui opinnäytetyö mielestämme hyvin ja kaikki tavoitteet saavutettiin suunnitellusti. Saimme tiivistettyä tutkimukseen liittyvät aiheet hyvin sekä kattavasti. Opinnäytetyön aineisto sekä tutkimustulokset olivat erittäin opettavaisia ja pystymme työelämässä varmasti niitä itse myös hyödyntämään. Opinnäytetyö oli siis meille tulevaisuuttakin ajatellen hyödyllinen, varsinkin kun aihe palveli erikoistumisalaamme. Uskomme, että Realia Group voi kehittää muutosviestintäänsä saaduilla tuloksilla.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Cowan, D. 2014. Strategic Internal Communication: How to Build Employee Engagement and Performance. London, GBR: Kogan Page.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Helsilä, M. 2008. Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor, 171-190.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare! - Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF.
- Juholin, E. 2011. Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.
- KvaliMOTV 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. 2. painos. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Tampereen yliopisto
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudamus.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media.
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Luku 2. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum Media.
- Rafferty, A.E. & Restubog, S.L.D. 2010. The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger. Journal of Management, Vol. 36 No. 5, 1309-1338.
- Realco ja Realia Group yhdistävät voimansa. 2015. Todellinen kumppani. Realcon isännöinnin, kiinteistönvälityksen ja manageerauksen asiakaslehti 2/2015, 2.

Schweiger, D.M. & DeNisi, A.S. 1991. Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal* 1991, Vol. 34 No. 1, 110-135.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Werner Söderström.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. 1999. Organizational Change and Development. *Annu. Rev. Psychol.* 1999. 50:361-86.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Sähköiset lähteet

Communication Theory. 2010. Shannon and Weaver Model of Communication. Viitattu 6.1.2016. <http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

E-conomic 2015. Fuusio - Mitä tarkoittaa fuusio? Viitattu 31.1.2016
<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/fuusio>

Gahmberg, H. & Åberg, L. 2005. Viestintä, johtajuus ja organisaatio. Semiotiikan verkostoyliopisto -esitys. Viitattu 6.1.2016. www.mv.helsinki.fi/home/aberg/henlef.ppt

Karvonen, E. 2005. Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit. Johdatus viestintätieteisiin: Viestinnän käsite ja malleja. Viitattu 13.1.2016.
<https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Johdatus+viestint%C3%A4tieteisiin>

KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 22.12.2015.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Finlex. Viitattu 26.10.2015
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Maijanen-Kyläheiko, P. 2013. Johdanto yrityksen viestintään. Viitattu 6.1.2016.
https://noppa.lut.fi/noppa/.../evi_johdanto_yrityksen_viestintaan.pdf

Osakeyhtiölaki 624/2006. Finlex. Viitattu 31.1.2016.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Realco 2015. Uutiset - Realcon osakekanta on siirtynyt. Viitattu 20.10.2015.
[http://www.realco.fi/uutiset/2015-08-17/realcon-osakekanta-siirtynyt-suomen-suurimmalle-is%C3%](http://www.realco.fi/uutiset/2015-08-17/realcon-osakekanta-siirtynyt-suomen-suurimmalle-is%C3%99)

Realco. Yritys - Tietoa yrityksestä. Viitattu 20.10.2015.
<http://www.realco.fi/yritys/tietoa-yrityksest%C3%A44nn%C3%B6intialan-yritykselle-realia>

Realia Group. Liiketoiminta-alueet. Viitattu 20.10.2015.
<http://www.realiagroup.fi/fi/Liiketoiminta-alueet/>

Åberg, L. 2010. Johdatus viestintään, teema 2: Organisaatioviestintä. Viitattu 29.12.2015.
blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Shannonin ja Weaverin lineaarinen prosessimalli (Communication Theory 2010; Gahmberg & Åberg 2005).	13
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Kyselyn taustamuuttujat	25
Taulukko 2: Johdon ja henkilöstön viestintä	31
Taulukko 3: SWOT	36

Liitteet

Liite 1 Kyselypohja	44
---------------------------	----

Liite 1 Kyselypohja

Kysely käsittelee Realco Oy:n ja Realia Isännöinti Oy:n integraation aikana tapahtuvaa viestintää.

Tutkimusta integraatio viestinnästä tekee Laurea Ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyössä käsitellään yleisesti viestintää, muutostilanteisiin sopeutumista organisaatiossa sekä yritysfuusiossa tapahtuvaa viestintää. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, missä määrin henkilökunta kokee integraatioviestinnän onnistuneen. Saatujen tulosten pohjalta esitämme Realia Groupille toimintaehdotuksia tulevaisuuden varalle. Paras lopputulos saavutetaan, kun mahdollisimman moni kertoo mahdollisimman kattavasti omista kokemuksistaan fuusion ajalta.

Kysely annetaan nimettömänä ja vastaamiseen kuluu noin 5-10 minuuttia. Kyselyaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Vastaajan henkilöllisyys pidetään salassa, eikä se ole pääteltävissä opinnäytetyöhön sisällytettävästä materiaalista.

Sukupuoli

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

Ikä

- ☐ Alle 20
- ☐ 20-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ Yli 60

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Realcossa?

- ☐ Alle 5
- ☐ 5-10
- ☐ 11-15
- ☐ Yli 15

Missä Realcon toimistossa työskentelet/työskentelit?

- ☐ Malmi
- ☐ Tikkurila
- ☐ Helsingin keskusta

Asemasi yrityksessä

- ☐ Alempi toimihenkilö

- Ylempi toimihenkilö
1. Oletko ollut tyytyväinen Realcon työilmapiiriin nyt/ennen integraatiota? Perustele vastauksesi.
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 2. Onko Realcon sisäisessä viestinnässä ollut mielestäsi puutteita ennen fuusioita? Perustele vastauksesi.
 3. Muuttuuko työtehtäväsi integraation myötä? Miten?
 - Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa
 4. Oletko ollut tyytyväinen sisäiseen viestintään integraation aikana? Perustele vastauksesi.
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 5. Koetko johdon tukeneen henkilökuntaa riittävästi integraation aikana?
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 6. Oletko tyytyväinen sisäisessä viestinnässä integraation myötä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin, esim. uusien viestintäkanavien käyttöönottoon? Perustele vastauksesi.
 - Kyllä
 - En
 - En osaa sanoa
 7. Mistä haet integraatioon liittyvää tietoa?
 8. Minkä kanavan kautta haluaisit saada tietoa?
 9. Koetko saavasi tarpeeksi tietoa omaan työtehtävääsi liittyen?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

10. Onko sinulle tullut mieleen kysymyksiä, joihin et ole saanut vastauksia?